الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل
دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني – **سكيكدة** –

مذكرة
مكملـــــة لنيـــــل شهـــــادة الماجستيـــــــــر
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب: بوبكر هشـــــام

تحت إشراف: أ/د توهامي إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د: إبراهيم توهامي أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة .... مقررا ومشرفا
أ.د: حميـــد خـــروف أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة .... رئيســـــــا
أ.د: علي غربـــــي أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة .... عضـــــوا
أ.د: إسماعيل قيـــرة أستاذ التعليم العالي بجامعة سكيكـــدة .... عضـــــوا

السنة الجامعية **2007/2006**

يقول الشاعر:

دببت للمجد والساعون قد بلغـــــوا * جهد النفوس وألقوا دونه الأزرى

وكابدوا المجد حتى مل أكثرهم * وعانق المجد من أوفى ومن صبرا

لاتحسبنّ المجد تمرا أنت آكلـــــــه * لن تبلغ المجد حتى تلعق الصبرى

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك
اللهم لك الحمد كله، والشكر كله
اللهم لك الحمد حتى ترضى...
الشكر كل الشكر، للوالدين العزيزين
الشكر الكثير والتقدير الوفير للأستاذ، الدكتور، المشرف، **إبراهيم توهامي**
شكر لمسؤولي وطلبة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بسكيكدة.
شكرا لكل من ساعدني في انجاز هذا البحث، من قريب أو من بعيد ،بيده أو بلسانه أو بقلبه.

الفهـــرس

العنـــــــــــــــــــــــــــــــوان

الفصل الرابع: متطلبات الشغل

الفصل الخامس: الدراسات السابقة

الجـــــــــــانب الميدانــــــــــــــي

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية

الفصل السابع: جمع البيانات وتفسير النتائج

الجانب النظري

المقدمة

مقدمة:

إن المنظمات اليوم وعلى اختلاف نشاطاتها تعج بالتطورات، والقوى والعوامل الاقتصادية والسياسية، والثقافية، والاجتماعية، والتكنولوجية المعقدة، مما أحدث في حياة تلك المنظمات والأفراد ، والمجتمعات ، تغييرات مذهلة شملت أنماط التفكير ، والترتيبات الإدارية ، وبنية و هياكل تلك المنظمات.

كما ينظر إلى هذا القرن باعتباره العهد الذي أصبح فيه تمكين الفرد أمرا واقعا. لقد أضحى جليا أن الاقتصاد القائم على المعارف، يستند على مقدرات الإنسان الفكرية، إذ أن جهد الإنسان الفكري هو القوة الدافعة لهذا الاقتصاد ، والتي تزوده بالقدرة على الاختراع و الإبداع وما يتمخض عنها من تطور دافق، وتنمية فعالة ترتبط ارتباطا وثيقا بذلك الاقتصاد.

ولهذا يجب على المنظمات اليوم العمل على التخطيط الجيد لأهدافها ، وإتباع عدد من الاستراتيجيات المختلفة للحاق بتلك التطورات التقنية ، والتكنولوجية الحاصلة في عصرنا هذا "كما أن الإستراتيجية غالبا تترادف مع التخطيط ، لكن التخطيط يتضمن عدة عمليات من بينها انتقاء الأهداف، واختيارها ووضعها ، أما الإستراتيجية ، فهي كيفية الوصول إلى تلك الأهداف وذلك مضمونها وموضوعها ، فنحن حين نباشر موضوعا ما ،من الناحية الإستراتيجية، لابد أن نجيب على الأسئلة التالية: ماذا؟ ، متى ؟ ، وكيف ؟ وفي خضم هذه الأسئلة يتحدد الإطار والأسلوب الذي من خلاله ستتم تعبئة ، وتنسيق،وتوجيه الطاقات والموارد و القوى البشرية ، والمادية ، و المعنوية ، والمالية المتاحة ، في الحاضر و المستقبل بغية تحقيق أهداف محددة من طرف التنظيم المشرف على عملية التخطيط أو عملية وضع الإستراتيجية"[1]،

كذلك يشهد التكوين المهني تطورا كبيرا في الدول النامية لاسيما في الدول التي تتبنى مشروعا ناهضا ،سواء على المستوى الاقتصادي، أو الصناعي، أو على مستوى تنمية الموارد البشرية بالطاقات العلمية ، و العملية المتخصصة، حيث ورد لأحد في مجل التكوين ، أن الإنسان هو محور التنمية وصانعها ، و المستفيد منها المجتمع على أبواب عصر ومرحلة اقتصادية جديدة بكل مواصفاتها، ومتطلباتها وتحدياتها في ظل منافسة شرسة ومتشعبة الاتجاهات ، فالتكوين عنصر أساسي لبناء الإنسان المنتج القادر على الاستجابة لمتطلبات واحتياجات هذه المرحلة وتحديات المستقبل . ولاشك أن تكوين وتأهيل واستثمار الخبرات و الموارد والكوادر والثروات البشرية، والعناية بالأجيال و الشباب تكوينا وتأهيلا، هدف وطني استراتيجي ، فالعلم بدون تكوين يكون هدرا للوقت والجهد والطاقات والإمكانات والموارد المالية والبشرية ، فالتكوين هو محك النجاح.

هذا بالإضافة إلى أن الشغل يمثل واحد من أبرز ركائز التوازن الاقتصادي ، وأهم عوامل دفع التنمية والمحافظة على نسق التطور ، فإنه يمثل كذلك أهم هاجس اجتماعي لدى الدول والأنظمة باعتباره أحد أكبر عوامل الاستقرار بما يضمنه للأفراد ، من الشعور بالأمان، وما يتيحه للأشخاص من قدرة على التعايش السليم المبني على تبادل المصالح بكل يسر وأمان ، وهو ما يجعله غاية تهدف إلى تحقيقها مختلف السياسات الاقتصادية ، والاجتماعية.

ومما سبق، و من هذا المنطلق قسمت الدراسة إلى ثمانية فصول، الفصل التمهيدي ثم خمسة فصول تناولت الجانب النظري، والفصلين الأخيرين تناولا الجانب الميداني :

---

[1] - WWW.isesco.org: date : 06/02/2006. heur : 08 :30

الفصل التمهيدي، والمقصود به الإشكالية، وأهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وتحديد المفاهيم.
الفصل الأول: فقد خصص للمقاربات النظرية في التنظيم حيث تطرقنا إلى المدخل الكلاسيكي ومدخل العلوم الإنسانية، والمدخل الحديث.
الفصل الثاني: هو عبارة عن مدخل لدراسة الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها، كما قسمنا هذا الفصل إلى مبحثان أساسيان هما:

المبحث الأول: حول الإستراتيجية وبعض المفاهيم المتعلقة بها.
المبحث الثاني: حول الإدارة الإستراتيجية وبعض المفاهيم المتعلقة بها.

الفصل الثالث: هو كذلك مدخل إلى التكوين و إستراتيجيته، حيث قسم بدوره إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: حول ماهية التكوين.
المبحث الثاني: مخطط التكوين ، وأساليبه ، تناولنا فيه مراحل إعداد البرنامج التكويني.
المبحث الثالث: تناولنا فيه إستراتيجية التكوين.

الفصل الرابع: يتمحور حول متطلبات الشغل، وبعض المفاهيم المرتبطة به.
الفصل الخامس: مخصص للدراسات السابقة، التي في خضمها تندرج دراستنا الراهنة.
الفصل السادس:الذي يحمل في طياته الإجراءات المنهجية المتبعة في انجاز البحث ، والتي اعتمدتها هذه الدراسة.
الفصل السابع:اشتمل هذا الفصل على عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل ، ثم قمنا بتقديم بعض الاقتراحات و التوصيات ، التي تراءت لنا من خلال هذه الدراسة الميدانية.

الفصل التمهيدي

إستراتجية التكوين
ومتطلبات الشغـــــل

1. الإشكالية:

إن هناك الكثير من القراءات النقدية لكثير من الأبحاث والدراسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية التي تناولت مشكلة التعليم والتكوين وما يتطلبه التشغيل في مختلف أنحاء العالم، ومحاولة بلورة تصور وتأمل في علاقة التعليم والتكوين بمتطلبات الشغل، الأمر الذي اقتضى تسليط الضوء على هذه العلاقة ذات الأثر الكبير والمتبادل بين الطرفين.

ففي ضوء المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في هذا العصر، فقد تغيرت النظرة إلى الإنسان أو الفرد (المورد البشري)فبعد أن كان ينظر إليه على أنه تكليف، فقد أصبح الاهتمام به اليوم على أنه من أغلى الموارد، حيث وضعت له ضوابط وقواعد لتمكينه وتنمية قدراته الفكرية، وخطط واستراتيجيات تضمن السلامة والبلوغ إلى الأهداف المرجوة.

كما ينظر إلى هذا العصر على أنه العهد الذي أصبح فيه تمكين الفرد أمرا واقعا، حيث أضحى جليا أن الاقتصاد القائم على المعارف يستند على قدرات الإنسان الفكرية، إذ أن جهد الإنسان الفكري هو القوة الدافعة لهذا الاقتصاد والتي تزوده بالقدرة على الاختراع والإبداع وما يتمخض عنها من تطور دافق وتنمية فعالة ترتبط ارتباطا وثيقا بذاك الاقتصاد، وكذلك تعتبر الثورة الرقمية والأنترنيث والتجارة الإلكترونية جميعها ظواهر عالمية تسهم في تعزيز دور الأفراد في وضع اقتصاد قائم على المعرفة إذ توفر الأنترنيث وسيلة دولية تربط الأشخاص ذوي الاهتمامات المشتركة وتوطيد التعاون اللازم لحركة التطلع نحو المستقبل.

وقد ينبع الاهتمام الذي تزايد في العالم خلال العقد الأخير بالتعليم والتكوين، وعلاقته العضوية بسوق العمل من تنامي الوعي بضرورة تفعيل العملية التكوينية والدفع به إلى الانفتاح على آفاق الحياة وقضايا المجتمع، بحيث يكون التكوين نشاطا مشاركا في معالجة المشكلات الاجتماعية الناتجة أساسا عن بروز الصعوبات الاقتصادية التي تواجه المجتمعات الحديثة المتقدمة أو المتخلفة على السواء.

كما أن للتكوين والشغل تأثيرا متبادلا، وأن الاختلالات التي تعتري إحداها لها انعكاساتها على الجانب الثاني، ثم إن كلا الجانبين يؤثر ويتأثر بسياسات التنمية ونماذجها وبأولويات الاستثمار في مجالات التنمية البشرية، كما أن لجانب الطلب على العمل أهمية بالغة في توفير فرص التشغيل والطلب على قوة العمل (المؤهلة) بطبيعة الحال هو نتاج لتنمية مطّردة ترى الإنسان هدفا ووسيلة لحركتها وآفاقها.

ولهذا فلا بد من ضرورة سعي البلدان النامية من أجل تكوين وتعليم متطورين في إطار تنمية متقدمة، كما أنه لابد من تطوير كل من وظائف التكوين وفرص العمل لكي تحدث في كل منها تغيرات جذرية، كمية ونوعية على السواء، وهذا بغرض الإعانة على بلورة إطار علمي وواقعي وحيوي تتحرك وتتطور من خلاله القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. فعل الرغم من أن بلدنا (الجزائر) في السنين الأخيرة بمشاكلها التنموية، فإن آثار الضعف في الاقتصاد أغلبيتها لا تزال تحتل مساحة في الاقتصاد التقليدي بالمقارنة مع القطاع العصري، وضعف الإنتاجية في جل المجالات(زراعة وصناعة) وتدني مستوى الحياة خاصة المناطق الريفية وقلة إنتاجها، وانتشار ظاهرة البطالة وضعف العمل من أجل وضع سياسات للشغل كفيلة وقادرة على إحداث التنمية الشاملة كما أن الجزائر تعاني عجزا في مجال استثمار الموارد البشرية (التكوين) والإمكانيات وغياب التكامل الاقتصادي، وتعاني العديد من المشاكل كالتفاوت في الأجور ومستويات المعيشة والدخل بين الأفراد، وكذلك النقص في نقل التقنية الحديثة وضعف الاعتماد على أساليب التخطيط الإستراتيجي وهشاشة أجهزته.

وانطلاقا من هذه الوضعية نحاول تقصي العلاقة القائمة بين تكوين الموارد البشرية والشغل، وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بولاية سكيكدة، حيث أن هذه الدراسة تتمحور حول ما إذا كانت برامج التكوين معدة بشكل يسمح بتطوير وتأهيل إمكانيات الموارد البشرية بشكل يتماشى مع متطلبات الشغل؟

أي هل أن استراتيجية التكوين من حيث أهداف معهد التكوين تتماشى ومتطلبات الشغل؟ وهل مضامين استراتيجية التكوين تتوافق واحتياجات التشغيل؟

وللتفصيل والتوضيح أكثر نعرض أهم التساؤلات الفرعية التي تدور حول الموضوع وهي كالآتي:

1. هل معاهد التكوين الوطنية تتعامل مع الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية، ومع الأشخاص على أنهم فرص استثمارية؟
2. هل تقتصر المعاهد الوطنية على الخطط والبرامج المسطرة أم تتعدى اهتماماتها أشكال أخرى من التكوين التقني المتنوع؟
3. هل هناك ارتباط بين البرامج التكوينية للمعاهد والأهداف المرجوة منها؟
4. هل مضامين التكوين للمعاهد الوطنية قادرة على إنتاج موارد بشرية متميزة، واللازمة لعمليات التطوير والتحديث؟
5. هل تتسم المعاهد الوطنية المتخصصة في تكوين الموارد البشرية بارتباطها بحاجات سوق العمل؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

تتلخص أسباب اختيار موضوع البحث في ثلاث محاور:

1.2 أسباب ذاتية:

وهي الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع باعتبارنا جزءًا منه، إذ نحن الآن متكونين وإنشاء الله في المستقبل مكونين، وإبراز أهمية التكوين ومحاولة ربطه بالواقع كما أننا نحاول من خلال هذا الموضوع ترجمة مجهوداتنا العلمية الشخصية المحصل عليها طيلة سنوات التعليم العالي.

2.2 أسباب موضوعية:

الاهتمام باستراتيجية التكوين والبحث في خطط وأساليب هذه الإستراتيجية، ومدى فعاليتها في تكوين وتأهيل الأفراد لما يجب أن يكونوا عليه من خلال من يحتاجه ويتطلبه الشغل أو العمل وتقديم بعض الحلول والاقتراحات الملائمة لذلك.

3.2 أسباب علمية:

أ- الفضول العلمي لمعرفة ما إذا كانت هذه المعاهد المتخصصة في التكوين المهني تراعي باهتمام التكوين من وجهة نظر استراتيجية وبمفاهيم حديثة تتماشى ومتطلبات واحتياجات سوق العمل الجديد والذي يتطلب مورد بشري مؤهل وكفء يواكب خطى الأنظمة المتقدمة.

ب- يعكس هذا الموضوع إلى حد بعيد التخصص العلمي ويؤثر تأثرا كبيرا فيه ويرتبط ارتباطا وثيقا به، فهو من صميم تنمية الموارد البشرية.

3. أهمية الموضوع:

1.3 موضوع التكوين من الموضوعات الهامة والبالغة الاهتمام التي تساهم في تطوير وتنمية الموارد البشرية.

2.3 الاهتمام بالتكوين كإستراتيجية تحمل مضامين وبرامج تناشدها المنظمات والمؤسسات على اختلاف نشاطاتها لاستثمارها في تأهيل وتطوير العاملين بها، ومحاولة السير على خطى التطور العلمي ومواجهة التحديات التي قد تواجهها جراء احتياجات سوق العمل ومتطلبات الشغل الحديث وهذا عن طريق تكوين تلك الموارد ومحاولة إعطائها رؤية فكرية وعملية جديدة ومعرفة تقنية متطورة على أساس أنها القوة والسلاح في هذا العصر.

3.3 الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية المؤهلة، إذ أن العائق الأساسي في وجه النمو الاقتصادي للبلدان النامية – الجزائر- تكمن في عدم امتلاكها للطاقة البشرية المؤهلة ذات التكوين الجيد، إذ تعتمد على تطويرها وتنميتها بأساليب وخطط عديدة التي تعطي لهذه الموارد النفس الجديد لبلوغ الأهداف المرجوة وتحقيق النمو والتطور الاقتصادي، كما أنها تعتبر القلب النابض والعقل المنظم لكل تنظيم.

4.3 أهمية هذه المعاهد والمراكز المتخصصة في التكوين المهني في تنمية وتأهيل الموارد البشرية بما يتناسب وأساليب العمل الجديدة من تقنيات وتجهيزات حديثة، كما أنها تعمل على تغيير أفكار واتجاهات وسلوكيات الأفراد بما تقتضيه التطورات العلمية والعملية اليوم.

4. أهداف البحث:

1.4 محاولة معرفة استراتيجية التكوين من خلال البرامج والأهداف التي تتبعها المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني، وإظهار أهميتها بدراسة التكوين من خلال هذه

البرامج المطروحة وما مدى تماشيها من حيث المؤهلات والمهارات الخاصة بالموارد البشرية والتي يتطلبها الشغل في يومنا هذا.

2.4 محاولة معرفة ما إذا كانت هذه الإستراتيجية المتعلقة بالتكوين في تغير وتجدد مستمر بحسب المعطيات التي يتطلبها الشغل الحديث والتي يفرضها التطور التكنولوجي والتحديات الراهنة أم هي خطط وبرامج تتميز بالعادة أثقل كاهلها التكرار.

3.4 محاولة ربط ما هو نظري بما هو ميداني، أي ترجمة ما هو موجود في الكتب من أسس ومبادئ وبرامج وأهداف لتأهيل وتكوين الموارد البشرية بما هو واقع حقيقة في الميدان أي على أرض الواقع.

4.4 تشخص طبيعة العمليات البيداغوجية للتكوين لدى هذه المعاهد والسياسات المنتهجة في ذلك.

5.4 الإحاطة بنظم التكوين في هذه المعاهد وعلاقة ذلك بمتطلبات الشغل.

6.4 الإطلاع على الأساليب العملية التكوينية وبرامجها، ومدى متابعة وتقييم المعهد لهذه البرامج، وما مدى تنفيذها لأهداف هذا التكوين.

7.4 الإسهام والمشاركة بفكرة جديدة في هذا المجال من خلال تحسين البرامج والأهداف البيداغوجية للتكوين ومحاولة ربطها بما يتطلبه ويقتضيه سوق العمل من ذلك التكوين والتأهيل.

5. تحديد المفاهيم:

يعتبر ضبط المفاهيم والمصطلحات من الواجبات المنهجية في البحث العلمي، لأنها الكلمات التي تحمل المعاني والأفكار التي يسوقها الباحث، ولأن القراءات الدقيقة تعتمد على دقة ووضوح تلك المفاهيم والمصطلحات، فالمفاهيم هي الرموز التي تلخص أو تعمم خصائص مميزة لعديد من الأشياء من الأحداث أو الأفعال أو الأفكار التي تختلف فيما بينها في جوانب أخرى هامة[1].

1.5 تحديد المفاهيم الأساسية:

أ/ الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية هي من المفاهيم التي ظهرت في ميدان الحرب وهي ذات أصل يوناني إذ تعرف على أنها: " فن القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة حيث تنسق الخطط العسكرية مع الخطط الاقتصادية والسياسية وتوصف بأنها الخطة العامة لحملة عسكرية كاملة" والإستراتيجية من الناحية السياسية هي تحديد الأهداف وتحديد القوة الضاربة وتحديد الاتجاه الرئيسي للحركة ويطلق مصطلح "مواد الإستراتيجية" على الخامات التي تدخل في تنفيذ العمليات الحربية وتساعد على كسب الحرب[2].

كما أن مصطلح الإستراتيجية اتجه بعد ذلك إلى مجال الإدارة في المؤسسات حيث قدم لها عدة تعاريف أهمها تعريف "ألفرد شاندلر Alfred chandler" الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية أن الإستراتيجية تمثل "سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة، أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"[3].

---

1 . نسيم بوراني، الدور التربوي للمؤسسات العقابية، دراسة ميدانية للمفرج عنه من مؤسسة إعادة التربية بمدينة قسنطينة 2005/2004 ،ص35.
2 . أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت 1978، ص411.
3 . ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة –الجزائر- دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ص242.

وكذلك هي "بمثابة خطة تحدد الاختيارات الممكن تطبيقها في أي ظرف من الظروف مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر في عملية توجيه الخطة التي تسمى بالإستراتيجية."(1)

ب/ التكوين:

التكوين يهدف إلى توفير فرص اكتساب الفرد خبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال.(2)

[1]. فكرون السعيد، إستراتيجية التصنيع والتنمية بالمجتمعات النامية –حالة الجزائر-دراسة نظرية 2004-2005، ص29.
[2]. أحمد صقر عاشوري، إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص28.

كما أنه هناك من يرى بأن التكوين هو: "تلك العملية المنظمة والمستثمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد معارف ومهارات حول العمل الذي هو بصدد التكوين له، ولذلك فإتقان الفرد لعمله أو عجزه عن أدائه، إنما يقتصر على مدى اكتساب المهارات التي يتطلبها العمل."[(1)]

والتكوين كذلك هو:" نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة إنتاجية".[(2)]

ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن التكوين هو استثمار في الموارد البشرية كإحدى العناصر المهمة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي ومتغيرات الحياة الاقتصادية والإدارية.

جـ/ __الشغل__:

تستعمل هذه الكلمة في العلوم الاجتماعية للدلالة على معنى الوظيفة أو الحرفة الحرة أو الصناعية، من كل ما يقوم به الفرد في الحياة الاجتماعية من عمل يشغله، وليس تمييز الأشغال ذاتها على حسب السلم الاعتباري الذي يتقرر في دراسة المجتمعات الصناعية وتسمى هيكل الشغل، ويتصل بالدراسات الاجتماعية عامة، حيث العلاقات التي بين هيكل الشغل وبين نظام أو بنية دراسة مبالغ التطور الاجتماعي والاقتصادي.[(3)]

ويندرج مفهوم الشغل ضمن الفعالية البشرية المتمثلة في الشغل الواعي للإنسان في محيطه الطبيعي لتحويله بهدف إشباع حاجياته كما يميل إلى نمط من الوجود الاجتماعي تنتظم وفقه العلاقات مع الغير على أساس التبادل.[(4)]

ولهذا فإن الشغل يمثل معنى العمل الواعي الذي يقوم به الفرد في حياته الاجتماعية، وليس هو تمييز في نوع تلك الأعمال فكل حرفة حرة أو وظيفة أو صناعة كل يمثل شغلا.

2.5 __تحديد المفاهيم الفرعية__:

إلى جانب تلك المفاهيم الأساسية وإضافة إليها هناك مفاهيم أخرى فرعية تساعد في فهمها والتحكم بالمصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع البحث.

أ/ __الخطة__:

هي مجموعة أنشطة أو عمليات متتالية لازمة لتحقيق أهداف وأغراض معينة ويجب أن تبين الخطة.[(5)]

- أساليب إنجاز أو تنفيذ كل من الأنشطة والعمليات.
- توقيت الأنشطة أو العمليات أو العمل.
- نظام تتابع الأنشطة.
- كمية ونوعية الموارد اللازمة(مادية وبشرية) لإنجاز كل من الأنشطة.
- مسؤولية تنفيذ كل جزء من أجزاء الخطة.
- مستويات الأداء المرغوب فيها.

ب/ __السياسة__:

[1] . أحمد عزة رابح، علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1965، ص107.
[2] . عبد الكريم درويش وليلي تكلا، أصول الإدارة العلمية، مكتبة الإنجلوالمصرية، 1976، ص579.
[3] . إبراهيم مذكور، المرجع السابق، ص388.
[4] . 194-204-205-38/NR/RO: DATE:08/10/2006 heur: 10:09.
[5] . www.Fatah.Net DATE 06/02/2006 heur:09:19.

هي التدبير الحكيم والنظر الحصين في عواقب أمرا ما والجهة التي تضع سياسة خاصة بهدف معين ترتبط بإطار العمل التنفيذي لتحقيق هذا الهدف.[1]

وكذلك تعنى مجموعة مبادئ وقواعد واتجاهات عريضة تسهل الوصول إلى الأغراض المطلوبة وبالتالي تحديدا جزئيا لحركة العمل وطرق اختيار الأساليب.[2]

جـ/ التخطيط:

هو أسلوب في التنظيم يهدف إلى استخدام الموارد على أفضل وجه ممكن وفقا لأهداف محددة ويقصد به على النطاق القومي وضع خطة يسير عليها المجتمع خلال فترة بقصد تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[3]

د/ البرنامج:

هو عبارة عن خطوات تنفذ من قبل الفرد أو مجموعة من أفراد في فترة زمنية محددة لتحقيق أهداف معينة.[4]

هـ/ التأهيل:

هو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله.[5]

و/ التعليم:

التعليم اصطلاحا في علم النفس يشير إلى ما يطرأ على سلوك الكائن الحي من تغيير وتعديل يرجع إلى الخبرة والممارسة أو العلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجي بصفة أساسية أكثر مما يرجع إلى النضج والتعب وغير ذلك.[6]

---

1 . أحمد زكي بدوي، المرجع السابق، ص318.

2. www.Fatah.Net DATE 06/02/2006 heur: 09:19.

3 .أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص316.

4 . www.saaid.net DATE: 30/05/2006 heur: 11:05.

5 . محي الدين مختار، منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي للمدرسة الجزائرية، مؤسسة التعليم الثانوي نموذجا. 2004/2003، ص385.

6 . إبراهيم مذكور، مرجع سابق ، ص 161.

ز/ الحاجات:

يقصد بالحاجة في علم الاقتصاد شعور مادي أو معنوي يحفز الإنسان على العمل وبذل النشاط من أجل الحصول على السلع والخدمات التي يمكن أن تشبع هذا الشعور إشباعا كليا أو جزئيا.

والحاجة ضرورة إشباعها القوة الدافعة على النشاط الاقتصادي أيا كانت صورته أو درجته وأيا كان مبلغ تطور الإنسان أو المجتمع البشري.[1]

أما من المنظور الاجتماعي فهي الرغبات الاجتماعية القوية التي تنتاب الفرد وتدفعه إلى تكوين العلاقات القوية التي تنتاب الفرد وتدفعه إلى تكوين العلاقات الإنسانية مع الغير والتعاون معهم بغية سد الحاجة لذاته أو للآخرين وأن سدها يمكنه أو يمكنهم من النشاط والفعالية والحيوية التي يكون مردودها للصالح العام.[2]

حـ/ الضرورة:

المقصود بذلك الحاجة الطارئة التي لم يكن المرء يتوقع حدوثها والتي إذا لم تعالج سريعا نشأ عنها ضرر بالغ، ومن الطوارئ التي تحدث بالمجتمع، الحروب والأزمات وتضطر الحكومات إلى مراجعتها بسلطات استثنائية وتعالجها بقوانين ونظم استثنائية.[3]

ط/ التشغيل:

يعرفه " باتريك بولرو " بأنه: " هو ما يسمح لكل شخص بالمساهمة في عالم الشغل والخروج منه بكفاءات حالية تقيمه وباكتساب سلوك يتكيف وسوق العمل "،

كما يتمثل التشغيل في القدرة النسبية لأي شخص على الحصول على شغل نظرا للتداخل بين مميزاته الفردية والظروف المتغيرة لسوق العمل.[4]

ي/ العمل:

هو مجهود إداري عقلي أو بدني يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد، كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد.[5]

ك/ الوظيفة:

هي مجموعة الواجبات والمسؤوليات والسلطات والاختصاصات التي تهدف إلى تحقيق غرض معين والتي يؤديها الفرد فعلا.[6]

ل/ التوظيف:

هي عملية تتعلق بالموارد البشرية وهو التطبيق الأكثر موضوعية وبساطة ويعد ممرا ضروريا في علاقة الفرد بالمؤسسة، كما أنه يعتبر المرآة العاكسة للحالة الاقتصادية للبلد.

ومنه يمكن تعريف التوظيف على أنه توفير العمال الذين تحتاجهم المنظمة بالأعداد والمؤهلات في التوقيت المناسب وتعيينهم.[7]

م/ المهنة:

---

1 . أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 444.
2 . إبراهيم مذكور، مرجع سابق، ص 24.
3 . أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 130.
4 . WWW.CNA.DZ/index DATE: 04/10/2006 heur:10:07
5 . أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 230
6 . المرجع نفسه، ص 321
7 . محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، مدخل الأنظمة الإستراتيجية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1984. ص 314.

هي نوع العمل الذي يقوم به الفرد بغض النظر عن الصناعة التي يتم فيها هذا العمل، وعن مركز وظيفة الفرد.[1]

ن/ سوق العمل:

هو المكان الذي تتفاعل فيه مختلف العوامل التي تؤثر في عناصر التوظيف، أي المكان الذي يبحث فيه أصحاب الأعمال عن العمال والذي يبحث فيه العمال عن العمل، وهو المجال العام الذي نجد له أنواعا عديدة لظروف العمل التي تؤثر وتوجه خلال العلاقات المختلفة للعمل والتوظيف، كأحوال عرض العمل وطلبهم والاختلافات الجغرافية في الأجور والاختلافات في ساعات العمل وغير ذلك من ظروف تشغيل العمال.[2]

3.5 تحديد المفاهيم الإجرائية:

أ/ الإستراتيجية:

هي السبل والطرق التي نتبعها ونسير وفقها لتساعدنا على الوصول إلى الأهداف المرجوة.

ب/ إستراتيجية التكوين:

هي تخطيط لعمليات التكوين في المعاهد المتخصصة في التكوين المهني وإشراك مختلف الأطراف الفاعلة في تلك العملية وتكريس كل البرامج والاعتمادات التنظيمية والتقنية لضمان أكثر وأوسع الحظوظ لإفادة المتكونين ونجاح برامج التكوين وهذا لا يخرج عن نطاق الأهداف الكبرى لمعاهد التكوين الوطنية المخطط لها.

[1] . أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 292.
[2] . أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 238.

جـ/ التكوين:

والمقصود هنا التكوين المهني:

وهو تأهيل الفرد قبل أن يمارس نشاطه المهني وقبل تعيينه في منصب عمل مناسب ومنحه مجموعة من المهارات والإمكانيات التي تمكن من توفير كتلة من الكفاءات والمهارات المستقبلية واستثمارها وإلحاقها بمتطلبات ذلك النشاط أو ذلك المنصب.

د/ المتطلب:

هو ما يحتاجه العمل أو الشغل ويتبعه وهو ضروري بالنسبة له.

هـ/ متطلبات الشغل:

هي اختيار وتوفير احتياجات الشغل أو العمل من الأفراد بقدر ما تحتاجه مؤسسات العمل من الإعداد والمؤهلات والمهارات المناسبة لذلك الشغل أو العمل.

و/ الشغل:

هو ذلك الجهد العضلي والذهني المبذول من طرف الأفراد، وذلك الشعور بالأمان وما يتيح القدرة على التعايش السليم المبني على تبادل المصالح بكل يسير وأمان وهو غاية تهدف إلى تحقيقها مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الأول
أهم المقاربات النظرية في التنظيم

توطئة:

تواجه المنظمات المختلفة في الدول الصناعية والنامية على حد سواء تحديات داخلية وخارجية متعددة، فأما على المستوى الداخلي ثمة تغييرات في تعليم وتكوين الموارد البشرية بها ومؤهلاتها وتطلعاتها وطموحاتها ومشكلاتها، وهناك حاجة إلى تغيير فلسفة المنظمات ورؤاها وهياكلها التنظيمية وعملياتها.

كما أن التكوين هو استثمار في المستقبل لتأهيل وبناء القوى العاملة والكوادر البشرية المنتجة لمواكبة معطيات العصر العلمية والتقنية والمؤهلة للتعامل مع مفاهيم وأساليب واستراتيجيات العمل الجديد القادرة على تطبيق النظريات واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة القطاعات التنموية، والتكوين يزود المورد البشري بالمعلومات والمهارات والمعارف وتنمية وتطوير خبراته وكفاءاته لتحسين أدائه لعمله، أو إعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى. يساهم التكوين في تنمية رأس المال البشري وتحسين نوعية المدخلات من الموارد البشرية في عمليات الإدارة والإنتاج، كما يزيد من إنتاجية الموظف وزيادة دخله وتحسين معيشته، مما ينتج عنه رفع حالته المعنوية وإقباله على العمل.

ومن خلال هذا التحدي الذي تواجهه المنظمة في تكوين الموارد البشرية نتطرق إلى بعض المدارس والاتجاهات كمداخل ونظريات ترمي إلى إصلاح الفرد في المنظمات وتأهيله، وتحقيق أهداف المنظمة سواء كانت هذه الأهداف خدمية أو إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتحقيق أرباح معينة، ومن أهم هذه المداخل والنظريات ما يلي:

1. المدخل الكلاسيكي:

نستطيع تقديم عرض للنظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيمات وبالرغم من تعدد هذه النظريات إلا أنه من الممكن تحديد اهتماماتها بصفة عامة، حيث سعت هذه النظريات إلى الكشف عن التأثير الذي أحدث نمو التنظيمات الكبيرة الحجم على بناء القوة في المجتمع. كما أن الفكر الكلاسيكي له الفضل في ظهور العديد من النظريات في مجال التسيير، حيث يعتبر التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة والرقابة والإشراف من أهم المبادئ التي يرتكز عليها الفكر الكلاسيكي ومن أهم النظريات الكلاسيكية ما يلي:

1.1 النموذج البيروقراطي (لماكس فيبر) "1864-1920":

النموذج هو تصور مبسط للواقع يقصد به تسهيل فهم ظاهرة معينة وذلك بالتركيز على خصائصها الأساسية ويعتبر النموذج البيروقراطي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" أول نموذج متكامل للمنظمات، كما أنه يمثل البداية لنظرية التنظيم العلمية، فقد شهدت تلك الفترة أي ما بين (1864-1920) قيام بارونات الصناعة واستغلال اختراعات الثورة الصناعية والاعتراف لأول مرة بنظام الأجور، وصحبت ذلك تغير هائل في أشكال المنظمات إذ بدأت منظمات المجتمع الزراعي الأوروبي في الاختفاء وأخذت تحل محلها منظمات صناعية كبيرة الحجم تستخدم أعدادا كبيرة من العمال كما بدأ استخدام أسلوب الإنتاج الكبير، وقد أطلق "فيبر" على هذه المنظمات اسم "بيروقراطيات" وهدف من نموذجه عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للمنظمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك[1] فإن بظهور هذا النموذج أو هذه النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين بفضل مؤسسها "فيبر" يكاد يجمع علماء التنظيم على أنه أول من حاول تقديم نظرية منظمة وشاملة في التنظيمات البيروقراطية.

وتحاول هذه النظرية إبراز أهمية التقسيم الإداري ومدى تأثيره على الأداء والسلوك داخل المنظمة.

إن تعبير البيروقراطية كما جاء بها "فيبر" لا يحمل معان غير مرغوب فيها كما هو شائع، ولكن يقصد بالبيروقراطية آلية لبلوغ الأهداف المعروفة بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، وهي نظام فعال للقواعد والإجراءات واتجاهات غير شخصية ترتكز بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة والمستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني والعمل المكتبي والتخصص الوظيفي والرقابة على السلوك، وترى أن نجاح التنظيم وفعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية والذاتية له. [2]

ولقد قام "ماكس فيبر" بوضع قواعد لشكل بيرقراطي مثالي لعمل التنظيم تقوم على التسلسل الهرمي الواضح للوظائف، وعلى عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة.

وللنموذج المثالي خصائص تتمثل من خلال مجموعة من المبادئ والأسس التي تتوفر في التنظيم البيروقراطي ومن أهمها مايلي:

1. إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر 1993، ص103.
2. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة والتنظيم، ، إسهامات في أدبيات المؤسسة،تونس 1996.

1- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبنية على أسس المعرفة الموضوعية، بمعنى أن أداء النشاطات يكون بصورة مستمرة بغض النظر عن تغيير الأفراد.[1]

2- وجود تقسيم محدد وواضح للعمل، وتحديد نطاق اختصاص لكل منصب أو وظيفة وهذا التحديد يشمل:

أ. الالتزام بأداء الواجبات الموكلة في كل وظيفة في الجهاز الإداري.

ب. تحديد نوعية السلطة التي تمنح لعضو التنظيم وحدودها.

3- هناك تدرج في الوظائف يتخذ شكلا هرميا تنتج من خلاله المسؤوليات والسلطات[2] بمعنى أن كل منصب أقل يخضع لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه.

4- الاعتماد على المستندات وتدوين كافة الإجراءات والقرارات الإدارية حتى الشفهية منها.

5- فصل الملكية العامة عن الخاصة، أي لا يحق للموظف تملك المنصب الرسمي أو ما فيه، واستبعاد العلاقات الشخصية في التنظيم.

6- الالتحاق بالتنظيم يكون على أساس معايير موضوعية مثل الامتحانات أو الشهادات العلمية أو الكفاءة ولا يخضع إلى معايير أخرى تعمل على ضمان التجانس بين العاملين في المستوى الثقافي والمهني.[3]

ولكن وعلى الرغم مما قدمه النموذج البيروقراطي للتنظيم إلا أنه تلقى جملة من الانتقادات أهمها:

1. علي الحوات: النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، المنشورات الجامعية 1997، ص127.
2. المرجع نفسه، ص 130.
3. المرجع نفسه، ص 130.

1- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة، وإغفال النواحي النفسية والاجتماعية للإنسان أي أنه اعتبره آلة يمكن الاستغناء عنها. [1]

2- عدم ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار، وهذا نتيجة للوصف الدقيق للوظائف وما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز والابتكار.

3- النقد الذي وجهه "ميرتون" إليه، فهو لم يهتم بالجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات، كلما زاد تقسيم العمل أدى إلى عدم الرضا والملل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، كما أن التخصص الطبقي يبعث على الروتين وقلة الخبرة حيث يصبح الفرد لا يتقن إلا مهنة واحدة أو جزءا بسيطا من المعايير الإنتاجية[2]

4- إن لتطبيق هذا النوع الصارم من النظام هي خلق حالة من التوتر والروتين لدى الفرد العامل، الشيء الذي قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه، فالمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الأدوار الوظيفية، ووضع القواعد التنظيمية.

ولقد كانت للانتقادات التي وجهت للنموذج "الفيبيري" دورا في ظهور بعض الاتجاهات الفكرية والتي تصفه بالعجز، وهي عبارة عن استمرار أو امتداد لأفكار ومحاولات "فيبر" من خلال نظرية البيروقراطية، ومن أهم هذه المحاولات والإسهامات النماذج التي قدمها كل من ميرتون، وسلزنك، وجولدنر والدراسة التي قام بها كل من الفرنسي كروزير والأمريكي دونز وقوانين باركنسون وجامون.

(1) "روبرت ميرتون": لقد كان من أوائل من انتبهوا لما بنموذج "فيبر" من نقاط ضعف، ولذلك فقد عمل على تطويره على أساس إدخال العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي فرأى "ميرتون" أن استقرار السلوك الفردي سيؤدي إلى جمود التنظيم، وأن التركيز على الأنظمة والقواعد يؤدي إلى تغلب الوسائل على الغايات، كما يركز "ميرتون" على أن التمسك بالأنظمة يؤدي إلى المزيد من الجمود والخوف من المسائلة يدعو إلى زيادة الرقابة والإشراف... وهكذا تستمر العملية في هذه الحلقة المفرغة من تمسك بالأنظمة للوصول إلى التعرف الرشيد الموضوعي، والفشل في البيروقراطية والبيروقراطيين كما يرى "ميرتون" سببه التعميم في المواقف التي يتصرفون فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها التعميم أو استخدام نفس السلوك، كما يرى أن الحاجة للرقابة تدعو إلى الاعتماد على سلوك الأفراد. [3]

(2) أما "سيلزنيك": الذي ركز على الرقابة "كميرتون" إلا أنه يرى أن الرقابة تحتاج وقتا وجهدا كبيرين من المدير مما يدعو إلى تفويض السلطة أو الصلاحيات لمساعديه مما يترتب على ذلك تجزئة التنظيم وتخصص عدد كبير من المساعدين المفوضين.

ولهذا "فسلزنيك" خرج بنتيجة مؤذاتها أن تفويض السلطة وإن قصد به أن يكون أداة رقابية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة خبرة وتكوين الأفراد على موضوعات محددة، إلا أن النتائج العكسية غير المتوقعة وغير المرغوب فيها كالاهتمام بالأجزاء وترك الكل، والصراع

---

1. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف عين شمس، ط5، 1985، ص 58.
2. علي الحوات: مرجع سابق، ص131.
3. إبراهيم عبد الله المنيف: مرجع سابق، ص106.

ما بين هذه الأجزاء يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم، وبذلك يصبح التفويض غاية في ذاته بدلا من أن يكون وسيلة.[1]

(3) أما ما ذهب إليه "الفن جولدنر" هو أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل أن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات، مثل الحاجة إلى الانتماء والولاء والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه سمات تشترك فيها التنظيمات مع غيرها من الجماعات الاجتماعية.[2]

(4) ومفهوم البيروقراطية للفرنسي "كروزير" فهو يعتبرها ظاهرة الروتين والتعقيد والجمود في التنظيمات ومظاهرها تتجلى في:

- عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد.
- عدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة.
- عدم الاكتراث بالمحافظة على الممتلكات مما يؤدي لضياع أموال أو مستندات عامة.
- انعزال الأفراد وانفصالهم على بعضهم البعض.
- انعدام شعور الجماعة وظهور شعور الأنانية والفردية.
- وأكثر مظاهر الروتين هي تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية.

فالمشكلة الحقيقية عند "كروزير" هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لأن ذلك سيؤدي إلى اهتزاز الاستقرار الذي يتمتع به ذلك الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح والتعليمات ولذلك فهو يترك هذه المخاطر لمن هم أعلى منه في المستوى، وينتج عن هذا مشاكل داخل التنظيم تعزز الهوة بين إدارة التنظيم وجمهور المستخدمين منه الأمر الذي يدعو إلى مزيد من الرقابة والقواعد والإجراءات التي تزيد بدورها من الجمود والمشاكل مع الجماهير، وهكذا تدور الإدارة في حلقة مفرغة بفعل الروتين.[3]

(5) "أنتوني داونز" الأمريكي قام بإجراء دراسة مجردة للبيروقراطية الأمريكية لاحظ فيها أن هناك ميلا طبيعيا لدى التنظيمات البيروقراطية نحو النمو والاتساع والمحافظة المستميتة على بقاء التنظيم وضمان اتساعه ونموه واستقلاله، ويرى "داونز" أن الأنظمة البيروقراطية قد انحرفت عن النظرية الأساسية بحيث أخذت تستوعب وتدخل الجانب الإنساني والعلاقات غير الرسمية، وهذا يمثل انحرافا أساسيا عن خط التفكير الأساسي للنظرية، وقد لاحظ "داونز" بأن الاتجاه الحديث للبيروقراطية باستخدام العلاقات غير الرسمية أدى إلى تشويه المعلومات التي تصل إلى الإدارة العليا، بحيث تصلهم المعلومات البراقة والإنجازات. ولهذا فإن الاتجاهات الحديثة للبيروقراطية حسب رأيه تؤكد سيطرة العوامل الإنسانية الشخصية على السلوك التنظيمي بينما تركز النظرية الأساسية على تنكرها لوجود تحيزات شخصية في العمل وتتصف بحالة من الفصل بين الواجبات الرسمية والمصالح الشخصية.[4]

(6) أما "باركنسون وبيتر وجامون"فقد وضعوا أربعة قوانين هي كالآتي:

أ/ "باركنسون": 'يتوسع العمل لكي يطغى على الوقت المتوفر لإنجازه' ويعني بأن توسع العمل يحدث عندما يشعر المدير بأنه لا يستطيع أن يقوم بالأعمال والنشاطات وحده

1. المرجع نفسه، ص107.
2. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، جامعة الإسكندرية، ص107.
3. إبراهيم عبد الله المنيف، مرجع سابق، ص109.
4. المرجع نفسه، ص ص109- 110.

لكثرتها ولتحقيق ذلك يقوم بتعيين مساعد أو أكثر، ويقوم بتفويض الكثير من أعماله لهؤلاء المساعدين وتكثر عليه عمليات التوجيه والرقابة لهؤلاء المساعدين، أضف إلى ذلك أن المساعدين تكثر عليهم الأعمال ويطلبون مساعدين أكثر فأكثر وهكذا دواليك، ويصبح عمل المدير تقديم الخدمات التسهيلية للمساعدين ونسي الهدف الأساسي للمصلحة أو المؤسسة.[1]

ب/ أما "بيتر" فارتبط ارتباطا مباشرا بقانون "باركنسون" حيث يقول: 'في أي منظمة هرمية يميل الموظف إلى الارتقاء إلى مستواه في عدم الكفاءة' أي أن الكائن الإداري الذي يزيد عدد مرؤوسيه يتمكن نتيجة لذلك من رفع مستوى وظيفته إلى الأعلى ويتم ترقيته ويستمر التدرج من وظيفة عالية إلى أعلى والترقي من وظيفة يكون كفؤا لها إلى وظيفة يكون أقل كفاءة لها نتيجة لهجين من الأساليب التي توصله إلى وظيفة عالية هو غير كفئ لها.[2]

1. المرجع نفسه،ص، ص118 – 119.
2. المرجع نفسه، ص119.

جـ/ أما "جامون" فكان له قانونين هما:

- زيادة المحروقات تؤدي إلى انخفاض في الإنتاج.
- إن العمل غير المجدي يؤدي إلى القضاء على العمل المجدي[1]، وذلك من خلال دراسة عملية استغرق إعدادها خمس سنوات حول النظام الصحي في بريطانيا، حيث يبين "جامون" في نظريته أمثلة تتعلق بالخدمات الصحية في بريطانيا.

2.1 نظرية الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور) "1856 – 1915":

لقد نمت وتطورت هذه النظرية من خلفيات بيئية في أمريكا من خلال الاكتشافات والاختراعات والصناعات من أشهرها: نظرية آدم سميت الاقتصادية المشهورة 1776م، واختراع "ستفين" للقطار البخاري 1814م، واكتشاف "أديسون" للمصباح الكهربائي 1870 والمحرك الكهربائي 1880م، وكذلك صناعة السيارات على الديزل 1892م، وصناعة السفن الحربية 1898م والطائرات 1903م وظهور النظرية النسبية "لأنشتاين" 1905م، واختراع الراديو والتلفزيون والمفاعل النووي وصناعة الكمبيوتر وبعض الاكتشافات الأخرى.

حيث يتضح لنا مما تقدم من اختراعات أن عصر النهضة الصناعية كان المحرك الأساسي للإبداع في ابتكار نظرية الإدارة العلمية نتيجة للحاجة الماسة لإيجاد الوسائل التي تؤدي إلى تسيير الإنتاج الصناعي بكفاءة وإنتاجية عالية عن طريق المعرفة والمهارات والسلوك الموازي لهذه النهضة غير المتوفرة بمجموعة المالكين للصناعة والتجارة الغربية آنذاك، إن بيئة المصانع في عصر النهضة كانت تتصف بالاضطراب والسوء لعدم تطابق مقومات ومتطلبات العمال، أي أن التعاون كان معدوما بينهم، فكانت رواتب العمال ضئيلة ومختلفة من مصنع لآخر ولا تحكمها أية عملية تقنية أو ترشيدية... فالعمال كانت إنتاجيتهم قليلة ولا يتصفون بالولاء للعمل، وليس لديهم دوافع وحوافز للعمل الإنتاجي، وصاحب العمل يهدف لزيادة أرباحه عن طريق تخفيض الأجور المبنية على قرارات فردية ومزاجية، ومن هذه البيئة انطلقت الإدارة العلمية كنظرية جزئية من مجمل النظريات الإدارية والتي ساهمت في تطور الفكر الإداري في عصرنا الحاضر.[2]

ولقد كانت حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية، وكان الهدف العام لهذه الحركة هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي خلال تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته، كذلك تنظر لصاحب العمل باعتباره جزء مكملا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله. [3]

ولقد ساهم في هذه النظرية العديد من المفكرين الإداريين الصناعيين والمهندسين منهم 26 أمريكيا أهمهم:

- "هنري تاوني" نادى بدراسة الإدارة كجزء من دراسة الهندسة.
- "هنري متكالف" اختراع نظام التخزين والإعادة للمشتريات.
- "جيمس دودج" اعتمد تنفيذ الإدارة العلمية في شركته.
- "هارنجاتون أمرسون" اكتشف نظام التكاليف ومقاييس الوقت.

1. المرجع نفسه، ص120.
2. المرجع نفسه، ص126.
3. سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية1990، ص120.

- "فرديرك هالسي" أول من اخترع دراسة الحركة والزمن.
- "هوجو منستبرج" وهو الأب الروحي لعلم النفس الصناعي.
- "فرانك جلبرت" مخترع دراسات الحركة والوقت.
- "جورج بابكوك" أول من طالب بإرشاد العامل وصاغ نظام الرواتب والأجور.
- "هنري ديتسون" نادى برفع الروح المعنوية للعمال عن طريق الحوافز.

وغيرهم من المفكرين.

أما المفكرين الأوروبيين فأهمهم:

- "روبرت أوين" رائد الكتابة في إدارة شؤون الموظفين.
- "هنري شالتير" أول من نقل نظرية الإدارة العلمية إلى فرنسا.
- "جيمس راوان" صاغ نظام الرواتب والأجور في بريطانيا.
- "شاركس ماير" مؤسس معهد علم النفس الصناعي وعلاقة المعهد بتطبيق الإدارة العلمية.
- "إدوارد البورن" أول من نادى بمهنة الإدارة وطالب بالاعتراف بها كمهنة.
- "فردريكماينبرج" أعد دراسة الحركة والوقت في ألمانيا وأنشأ معهد دراسة الحركة والوقت الألماني. وغيرهم من المفكرين.[1]

ولكن يعتبر "فريدريك تايلور" أول من وضع مبادئ وأسس الإدارة العلمية، ويتضح لنا هذا من خلال التحقيق والأسئلة والاستجواب الذي وجهه له أعضاء لجنة "الكونجرس" والتي كان نهجها واضحا بوقوفها مع نقابات العمال مما أزعج "تايلور" خلال الاستجواب عندما ردد لهم مايلي: "إن الإدارة العلمية ليست كما تعتقدون أنها ابتكار لتحقيق الكفاءة وليست اختراعا لتحقيق الإنتاجية، وليست نظاما للأجور أو ساعة رقابية أو نظاما لتجزئة العمل إنها ليست نظاما للحوافز أو نظاما لدراسة الحركة والوقت، فهذه كلها ليست إلا وسائل للإدارة وليست الإدارة العلمية، إن الإدارة العلمية بحق محققة للثورة الفكرية عن طريق ازدياد الإنتاجية وليست في توزيع الفائض بين صاحب العمل والعمال، إنها نظام لزيادة الفائض بالتعاون ما بين الإدارة والعاملين، إنها نظام عقلي لإحلال المدخل العلمي بدلا من الحكمة الفردية".[2]

ومن خلال الاستجواب كذلك عرض تايلور بطريقة مختصرة مبادئ الإدارة العلمية كما يلي:

1- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته بدلا من الأساليب الفردية.

2- الاختيار العلمي والتكوين والتطوير للعامل ليعمل بمبادرته ونتيجة اكتسابه للمهارات على زيادة إنتاجيته.

3- الربط بين العلم والعامل العلمي الذي تم اختياره وتكوين روح التعاون بينه وبين الإدارة من منظومة ثلاثية الأبعاد.

4- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث تتحمل الإدارة والمديرين أعباء ومسؤوليات أكبر من مسؤوليات العامل.[3]

---

1. المرجع نفسه، ص، ص 128 ، 129.
2. المرجع السابق، ص36.
3. المرجع نفسه، ص36.

ولقد أعطت هذه النظرية الاهتمام الكبير بالدراسة لأسلوب العمل عن طريق استخدام أدوات دراسة الحركة والزمن حيث تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى درجة، والتخلي عن الحركات الجانبية أو الزائدة وتحديد الوقت المستغرق لكل حركة، إذن فهي تحاول استخدام الوسائل التي تستعمل في العلوم الطبيعية لتحليل وقياس ورقابة النشاط الإنساني.

كما اعتمدت النظرية مبدأ الرشد والعقلانية للأفراد، وعليه فقد رأت أن الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء أعمالهم بشكل أفضل، حيث يهدف "تايلور" من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الربح الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة.

وتعطي النظرية العلمية عنصر التكوين كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث أنه إذا ما تكون العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلاشك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل.[1]

كما أن لتكوين الأفراد على الأداء بأدق التفاصيل وأصح الطرق قام "تايلور" بتقسيم مكونات العمل إلى مجموعة من الحركات وحساب الزمن اللازم لأدائها، وهذا لرفع كفاءة الموارد البشرية لينعكس على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية.

إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التكوين، واعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تكوين الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل، فإن عملية التكوين تعتبر جزء لا يتجزأ من هذه العملية.[2]

ومن أهم ما أعيبت وانتقدت به هذه النظرية ما يلي:

1- استخدام الإنسان كآلة حيث اقتصر دوره على التنفيذ فقط دون التفكير.
2- عدم إحساس العامل بالاستقلالية داخل العمل.
3- التقسيم الفردي للعمل وإهمال روح الجماعة داخل العمل.
4- حرمان الأفراد من المبادرة والإبداع، وذلك بإلزامهم بالوظائف المحددة فقط.
5- إغراء العمال على العمل لفترات طويلة وإجهادهم فيه من خلال نظام الأجر بالقطعة.

3.1 نظرية التقسيم الإداري، أو وظائف الإدارة (هنري فايول) "1841 – 1925":

كان "هنري فايول" يعمل مهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر كتاب سنة 1916 بعنوان "الإدارة الصناعية والعمومية"[3] حيث أبرز "فايول" وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماما عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج، وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

---

1. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة 1997، ص12.
2. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975، ص65.
2. WWW. AL YASEER.GOV.DATE:02.02.06.heure: 09:55

ووضع "فايول" أربع عشرة مبدأ للإدارة ولكنه دعا إلى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادئ كالآتي:[1]

1/ تقسيم العمل: وهو نفس مبدأ أن التخصص الذي يستهدف الحصول على قدر أكبر من الإنتاج بنفس الجهد الذي يبذله العامل.

2/ السلطة والمسؤولية: ويجد "فايول" أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق منها، والسلطة في نظره هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

3/ النظام والتأديب: يعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.

4/ وحدة الأمر: أي أن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

5/ وحدة التوجيه: ويقضي هذا المبدأ أن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة، ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل في حين أن مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

6/ تفضيل الصالح العام للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.

7/ تعويض ومكافأة الأفراد عن عملهم بصورة عادلة.

8/ المركزية: ويعني تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

9/ تدرج السلطة أو التسلسل الهرمي ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

10/ المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

11/ الترتيب: ويقصد به الترتيب الإنساني، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والترتيب المادي للأشياء.

12/ ثبات الموظفين في العمل: لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة.

13/ المبادرة: أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.

14/ روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعي.

فلقد اهتمت هذه النظرية بمظاهر الأداء المادي للعمل غير أنها تداركت النقص الذي كان موجودا في سابقتها بتناولها للجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموما.[2]

وبما أن الإدارة العليا ركزت على المستوى الإداري والتنظيمي، وتؤكد ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة، وكذلك ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد والأعمال والآلات.

ويرى "فايول" في نظريته من خلال تقسيم العمل، أن الأفراد يجب أن يشغلوا وظائف معينة وثابتة يوجهون إليها بحسب مؤهلاتهم وقدراتهم كما أنهم في كل وحدة أو مستوى إداري يخضعون إلى إشراف مسؤول تفوض له سلطة الرقابة والتوجيه، كما أنهم يستفيدون من أجور

---

[1] .WWW. AL YASEER.GOV.DATE:02.02.06.heure: 09:553

2. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص132.

تغطي احتياجاتهم الأساسية وتوزع عليهم وفقا لنظام معين يقوم على مدى مساهمة الأفراد في العمل، وكذلك يحث على استقرار العمال في عملهم مع إتاحة الفرصة للترقية على أساس شروط معينة منها الأقدمية والجدية والولاء للمنظمة.

وإن من أهم ما قدم لهذه النظرية من انتقادات ما يلي:

- استفراد الإدارة بإعداد البرنامج العام وتنسيق الجهود دون اشتراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

- المبادئ العامة وقواعد العمل تتسم في أغلب الأحيان بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.[1]

2. مدخل العلاقات الإنسانية:

تقوم حركة العلاقات الإنسانية على أساس مبدأ هام وهو أن الإنسان هو العنصر الأساسي والحيوي في التنظيم بعدما اعتبرته النظريات الكلاسيكية كآلة، وأنه يتجاوب مع المحفزات الاقتصادية فقط.

ولقد اهتمت نظريات العلاقات الإنسانية بالجانب الاجتماعي والنفسي للإنسان أو المورد البشري، وأهم هذه النظريات ما يلي:

1. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص74.

1.2 نظرية العلاقات الإنسانية "1880 – 1949":

بدأت دراسات هذه النظرية بالتجارب التي أجراها "إلتون مايو" بمصانع "الهاوثورن" بشركة "ويسترن إلكتريك" ما بين عام (1924 – 1932).

وكان الهدف في البداية قياس الآثار المترتبة على تغيير الظروف المادية للعمل، كالإضاءة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاجية العمال.

وقد قاموا بعدة تجارب لاختبار صحة الفرض كما يلي:

قام الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة وعملوا على إدخال تحسينات في ظروف الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها غير أنهم لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا أن هناك عاملا آخر غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل 6 فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغيرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج بعد تغيير ظروف العمل المادية. وقد أشارت النتائج إلى ارتفاع في معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة إلى ظروف العمل السابقة فوجئ الباحثون أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة. وقد توصل الباحثون من ذلك إلى أن هناك مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل أدت هذه العوامل إلى زيادة الإنتاج، وهذه العوامل هي العوامل الإنسانية، فاختيار الفتيات أعطاهن الشعور بالأهمية لقيامهم بدور أساسي في برنامج تكويني معين، كما نمت بينهم روابط وعلاقات اجتماعية أدت إلى خلق شعور بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر. كما أدى إلى إشراكهم في اتخاذ القرار إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.[1]

وهناك تجربة أخرى تم فيها نقل 14 عاملة إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس المكان، وقد كان من نتائجها أنه من الرغم من وجود سياسة إدارية بتنظيماتها الرسمية، تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية فيها قادة طبيعيون مختلفون عن القادة الرسميين، كما أن العمال يتفقون على مستويات إنتاج معينة يلتزمون بها، وفصل العضو غير الرسمي فيها، وبالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج فإن الإنتاج لم يزد ولم ينقص.

ومما سبق من الدراسات يمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها:

أهمها[2]:

1- أهمية السلوك الإنساني في تحديد الكفاية الإنتاجية.

2- الحوافز المعنوية التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

3- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.

1.WWW. ALYASEER. GOV.DATE: 02.02.2006.heure: 09:55
1.WWW. ALYASEER. GOV.DATE: 02.02.2006.heure: 09:55

4- الإدارة الديمقراطية، أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

ومن هنا فإن "إلتون مايو" أكد أن لكل من العواطف والمشاعر ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل مثل علاقة الجماعة، وأنماط القيادة وتدعيم الإدارة، وتؤثر هذه المشاعر بدورها في إنتاجية الفرد.

فلقد قدمت الدراسات المتتابعة التي قام بها "إلتون مايو" دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في محيط العمل، وألحت على ضرورة تسيير وتطوير طرق التنظيم، والتعامل مع الموارد البشرية وجعلها تعتمد على أسس ومبادئ مغايرة لتلك التي طرحتها النظريات الكلاسيكية حيث أبرزت من خلال الأبحاث العديدة على أنه من مسببات المردود غير الحسن للأفراد عوامل أخرى من بينها تدرج المهارة داخل المصنع، إضافة إلى نمط التسيير الذي أثر على علاقات العمل للعمال وأصحاب المصانع. (1)

وعلى الرغم من إسهامات هذه النظرية إلا أنها واجهت انتقادا حادا يتمثل في المبالغة في الجانب الاجتماعي ودوره في كفاءة العمال إلا أن الدراسات أثبتت أن لهذه الجوانب الاجتماعية تأثيرات سلبية على أداء الأفراد والتنظيم، فهي إذن بالغت في دور الحوافز المعنوية وتجاهلت أثر الحوافز المادية.

2.2 نظرية "إكس" "X" "واي" "Y" (لدوغلاس ماك غريغور) "1906 – 1964":

قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" الذي عمل أستاذ بمعهد "ماسا شوسيتش" للتكنولوجيا، وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهما نظرية "X" ونظرية "Y" في كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" 1960. (2)

ولقد قام "ماك غريغور" بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في الفروض المتعلقة بنظرية "X" والفروض المتعلقة بنظرية "Y".

أما نظرية "X" تقوم على جملة من الفروض أهمها:

- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية.
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود.
- الإنسان كائنا منغلقا لا تهمه أهداف المنظمة وكل ما يهمه ذاته فقط.

وفي هذه الحالة ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها يجب أن تكون قوية ومتشددة في التعامل مع أفرادها، وسبلها وأدواتها في ذلك الإشراف والرقابة.

أما نظرية "Y" فتنهض على افتراض أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته،

---

1. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب 2000، ص357 – 358.
2. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، مطبعة الإخوة منتوري ، جامعة قسنطينة، 2004 ، ص85.

ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات...[1]

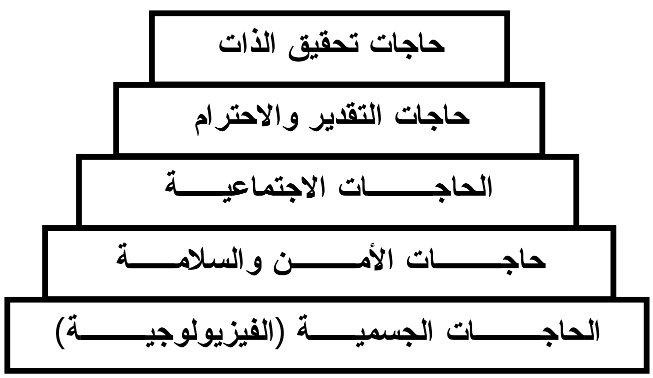
ولكن ومن مجمل ما قدم لهذه النظرية من انتقاد هو كونها لم تحدد الطريقة الصحيحة والمثلى التي تتعامل بها مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى صنف "X" ولا صنف "Y".

3.2 نظرية سلم الحاجات (براهام ماسلو):

إن هذه الدراسة النظرية والعلمية تعد هي الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، بل هناك دوافع لا تقل أهمية عنها تساهم بشكل كبير في تأثيرها على سلوك الفرد.

وتعرف هذه النظرية باسم "نظرية سلم الحاجات" للحاجات الإنسانية عند عالم النفس "ماسلو" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكاته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل التالي:[2]

شكل يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو"



- إن من أبرز الانتقادات التي وجهت لنظرية "ماسلو" هو عدم توضيحها لسلوك الفرد بعد إشباعه لكل الحاجات وفي كل المستويات في السلم.
- بالإمكان تصنيف الحاجات الإنسانية إلى مجموعتين، الحاجات المادية والحاجات المعنوية عوض خمس حاجات.
- إشباع المورد البشري للحاجات في أسفل السلم لا يعني بالضرورة أنه سينتقل إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى، فالأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكتفي بإشباع الحاجات المادية فقط دون الحاجات الأخرى.
- الفرد يمكن أن يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد.

4.2 نظرية العاملين، أو نظرية العوامل المزدوجة "فريدريك هرزبرغ" (1959):

1. علي غربي، مرجع سابق، ص85 – 86.
2. علي غربي، مرجع سابق، ص84.

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه "هرزبرغ" لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مأتي (200) مهندس ومحاسب، وقد توصل إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، وبناء عليه فقط وجد "هارزبورغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين هما... العوامل الوقائية، والتي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة فهي التي تتعلق بمحتوى العمل، أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها[1].

تقوم هذه النظرية على أساس إشباع العوامل الصحية لدى الموارد البشرية داخل المنظمة في حالة الشعور بعدم الرضا لديهم، وبعد تكوين أحد العناصر الأساسية والهامة والتي لها فعالية للمنظمة والتي تعتمدها في بعض العوامل الصحية، كاستفادة المورد البشري من فترات تكوينية تؤمن وظيفته وترفع أجره، وتحقق الرقابة عنه، وبعد إشباع هذه العوامل لدى الموارد البشرية تعمل المنظمة على استغلال ما تتوفر عليه من هذه الموارد البشرية، حيث يلعب كذلك التكوين هنا دورا كبيرا في تمكين الموارد البشرية في تحقيق مختلف هذه العوامل، كالتقدم الوظيفي، المسؤولية والمركز...الخ.

وإن من أهم ما طرح من انتقادات لهذه النظرية:

1- بالإمكان من طرح سؤال واحد هو العوامل التي تؤدي بالموارد البشرية أن تشعر بحاجة الرضا في عملها بدلا من طرح سؤالين.

2- عينة المهندسين والمحاسبين لا تعبر عن جميع الفئات العمالية الأخرى في مختلف القطاعات.

3- صغر حجم العينة بالنظر إلى عدد الموارد البشرية في مختلف المنظمات.

4- من الممكن أن تكون العوامل لدى فرد معين عوامل دافعة لدى فرد آخر، فتصنيف العوامل غير ثابت.

3. أهم المداخل الحديثة:

تهتم هذه المداخل الحديثة بالرأس المال البشري على اعتبار أنه مورد أساسي وفعال له الأثر الكبير في نجاح أو فشل المنظمات حيث تعتمد هذه المداخل على الربط بين الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد واعتبارهما يكملان بعضهما البعض، كما توصلت هذه المداخل أو النظريات إلى نتائج مؤداها أن كل عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن أهداف ونتائج توازي بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، كما أنها تؤمن بأن الاستثمار الأمثل والأحسن يكون في تنمية الأفراد وإدارتهم بأحسن طريقة، ومن أهم هذه المداخل والنظريات:

1. علي غربي، مرجع سابق، ص86 – 87.

1.3 مدخل الرأسمال البشري:

لقد كانت لكل من "شولتز" و"بيكر" إسهامات كبيرة في هذه النظرية، حيث انطلقا من فكرة مؤداها أن الموارد البشرية هي التي تساهم في نمو وتطور المنظمات بما تملكه من قدرات ومهارات عقلية وذهنية على غرار فكرة الرأس المال المادي الذي سيعرف توقفا على المدى الطويل.

ولذلك فإن ما يملكه الفرد من مؤهلات لخبرات ومعارف هي التي تعطي للمنظمة النفس الجديد للاستحواذ على مكانة ومركز في ظل بيئة أعمال عالمية يميزها عدم الاستقرار ومنافسة شرسة بدون حدود جغرافية، فهي إذن تبحث عن استغلال جيد وأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد، وهذا بالاعتماد على التعليم والتكوين اللذان يساهمان في تحسين مردودها، وإن من أهم ما قدمه كل من "شولتز" و"بيكر" ما يلي:

(أ) شولتز (1961):

لقد حاول "شولتز" تحويل الاهتمام بالمكونات المادية للرأس المال المادي فقط إلى الرأسمال البشري غير المادي، وحاول ضم هذا الأخير إلى رأس المال في التحليل الاقتصادي، حيث اعتبر التحليل الاقتصادي بالمكونات المادية فقط فيه قصور، وهو ناقص بدون المكونات غير المادية (الموارد البشرية)، والتي تعتبر الثروة الكبرى من خلال ما تملكه من طاقات وقدرات ذهنية وجسمية تخضع هي كذلك للاستثمار خلال المهارات والمعارف الممتلكة.

ولقد اهتمت هذه النظرية بعملية التعليم باعتبارها استثمار لازما لتنمية الموارد البشرية، حيث أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أن مجموعة المعارف المتراكمة والتي يحصل عليها الفرد تحقق القيمة، وتعد محددا أساسيا لما تحققه المنظمة من أرباح ويؤدي الاستثمار في التعليم إلى تحقيق منافع عدة حيث يساهم في زيادة القدرات الإبداعية إلى جانب تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، وكذلك يحسن اتجاهات العاملين مع بيئتهم، وهذا على أساس أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

وكذلك يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الفرد.[1]

(ب) بيكر:

يعتبر "بيكر" أن التكوين هو أكثر الجوانب فعالية في الاستثمار البشري، وذلك من تعليم ورعاية صحية.

ولقد حاول "بيكر" توضيح الجانب الاقتصادي لعملية التكوين حيث فرق بين التكوين العام والتكوين المتخصص، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين معدل دوران العمال وتكلفة كل من نوعي التكوين السابقين، فالتكوين العام هو ذلك التكوين الذي يحصل من خلاله الفرد على مهارات عامة يفيد منظمته، كما أنه يمكن أن ينقلها إلى منظمة أخرى، لذلك فإن الفرد هو من يتحمل تكلفة وأعباء هذا التكوين وبالتالي فمعدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكاليف

1. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية الإسكندرية ط،20011 ص66.

التكوين العام، أما التكوين المتخصص فتتحمل فيه المنظمة كل التكاليف، حيث أن التكوين المتخصص قد لا يتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في منظمة أخرى.[1]

2.3 المدخل الكمي أو النظرية الكمية:

يستمد هذا المدخل أصوله من حركة الإدارة العلمية، ويركز على الإدارة باعتبارها نظاما من النماذج والعمليات الرياضية، وتسمى باسم "بحوث العمليات" وتعطي بحوث العمليات أهمية خاصة لوضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صور رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية وتأخذ شكل النموذج، ويساعد هذا المدخل المديرين على التفكير المنطقي المنظم ورؤية مشاكل الإدارة المعقدة بطريقة أوضح ويسهل لهم عملية اتخاذ القرارات.[2]

ومن خلال ما سبق تتضح أهم الجوانب التي اعتمدتها النظرية أو المدخل الكمي وهي:

1- استخدام النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعية التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

2- اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية.

3- ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور مدرسة علوم الإدارة.

4- تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة إستراتيجية الإنتاج.

3.3 مدخل النظم:

يفترض هذا المدخل أن المنظمة هي كيان اجتماعي تمثل نظام مفتوح حيوي على أنظمة جزئية تتفاعل مع بعضها البعض وتتفاعل مع الأنظمة الأكبر والأشمل التي تمثل بيئتها، وتنشأ بينها وبين هذه البيئة صلات تأثير وتفاعل ووفق هذا التحليل فإن المنظمات لها عديد من الأهداف العملية التي تسعى لتحقيقها بحكم تعدد الأنظمة الجزئية التي تتكون منها، وبحكم تعدد جوانب البيئة التي تتفاعل معها.

وبناء على ذلك فإن الإدارة في المنظمة تعمل بمثابة الجهاز العصبي ومهمة الإدارة في هذا المدخل هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء.[3]

فالمنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية، هذه المنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل وهناك نوعان من النظم.[4]

(أ) النظام المغلق: ويسمى بالنظام المغلق لأنه لا يتأثر بالبيئة الخارجية (مثل نظام الصيانة الدورية، فسواء كانت المؤسسة ناجحة أم فاشلة تظل أعمال الصيانة).

(ب) النظام المفتوح: وسمي بالمفتوح لأنه يتأثر بالبيئة الخارجية وهو مفتوح على جميع المتغيرات والتحولات الخارجية.

النظام الكلي والذي يجب التركيز عليه والاهتمام به باعتبار ضرورة للتفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي يتكون في مجموعها النظام الكلي.

وأخيرا فنرى أن هذا المدخل لم يقدم طرق محدودة لحل المشاكل داخل الإدارة، فمفهوم النظم هذا يتصف بالتجريد والعمومية ولذلك فلم يتمكن من الوصول إلى حلول عملية وتطبيقية

1. المرجع نفسه، ص73.

2 . WWW. ALYASEER. GOV. DATE: 02.02.2006. Heure: 09:55
1. WWW. ALYASEER. GOV. DATE: 02.02.2006. Heure: 09:55
2. WWW. ALYASEER. GOV. DATE: 02.02.2006. Heure: 09:13

من خلال دراسة الأساليب والأنظمة الخاصة بالإدارة واقتراح الحلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها المنظمات.

4.3 <u>المدخل الشرطي أو الموقفي (نظرية الموقف)</u>:

يهدف إلى التركيز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام. امتد مدخل الأنظمة إلى ما يسمى بالمدخل الشرطي أو الموقفي في الإدارة ويقوم على أساس أنه ليس هناك طرق أو مبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي توجهها الإدارة أي لا يوجد طريقة مثلى للإدارة تطبق على كل المشروعات.

فهذا المدخل يحاول تغطية الفجوة بين النظرية والتطبيق وبالتالي تساعد على زيادة حجم المعرفة الإدارية، وكان من أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون.[1]

1- المشروعات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه إلى أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات.

2- الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم وتفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة.

3- الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات الناجحة.

4- بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من التنبؤ بالتغيير، تتجه هذه المشروعات إلى إتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة.

5- المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغيير وصعوبة الحصول على المعلومات، فهي تتبع أساليب الإدارة التي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من الأساليب التي تتلاءم مع المحيط المتقلب.

6- أظهرت الأبحاث أنه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف.

فالقيادة الديمقراطية تصلح في بعض المواقف، والقيادة الأوتوقراطية تصلح في مواقف أخرى، وهناك ثلاث مواقف تؤثر على اختيار النمط القيادي الفعال وهي:

أ- درجة قبول المرؤوس للرئيس.

ب- طبيعة العمل.

ج- السلطة الرسمية التي يتمتع بها القائد.

ولهذا فإن نظرية الموقف هي عملية اختيار المدير للمدرسة (النظرية) الخاصة المتناسبة مع الموقف الذي يمر به ومع الأفراد على حسب شخصيتهم.

فتحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة لا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعا، ولهذا فلابد من ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعا للموقف.[2]

ومن أهم المتغيرات الموقفية:

- البيئة الخارجية.
- التكنولوجيا المستخدمة (أسلوب العمل)
- العاملين.

1 . WWW. ALYASEER. GOV. DATE: 02.02.2006. Heure: 09:55
2. WWW. ALYASEER. GOV. DATE: 08.02.2006. Heure: 09:13

5.3 حركة العلاقات الإنسانية الجديدة:

مزجت هذه الحركة بين النظرة الإيجابية بالطبيعة الإنسانية والدراسة العلمية للمنظمات الحديثة، حيث اعتمدت هذه الحركة على كل من بحوث علم الاجتماع، وتفاعل الأفراد، والجماعات داخل المنظمة، كما أكدت على أهمية القيم، والمرونة وكذلك قامت حركة العلاقات الإنسانية الجديدة على إعطاء الأهمية الكبرى إلى الجودة، والخدمة، وسرعة الاستجابة للعميل، وأهمية الأفراد لنجاح الشركة. [1]

فحركة العلاقات الإنسانية الجديدة اهتمت بقيمة الفرد ودوره في نجاح المنظمة، فهي تركز على التكوين والتعليم الجيدان في تكوين الفرد الناجح الذي يتعامل مع المتغيرات البيئية الصعبة والمختلفة بمرونة وسلاسة من خلال المهارات التي يكتسبها من هذا التكوين.

1.WWW. ALYASEER. GOV. DATE: 08.02.2006. Heure: 09:13

تعليق على الفصل:

يبدو أن جل المداخل والنظريات والاتجاهات السالفة الذكر، تؤكد على أهمية الفرد، أو المورد البشري داخل التنظيم، وتعمل على تطوير وتنمية هذا العنصر الفعال والأساسي في نجاح أو فشل المنظمة.

ففيما يخص "النظرية البيروقراطية" "لماكس فيبر" يتضح من مواطن عدة الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، ففي المبدأ القائل بتقسيم العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة والفرعية يتم تكوين الأفراد عليها، حيث أن هذا الأمر يزيد في تحقيق الكفاءة وفي زيادة درجة الإنتاجية الفردية.

كما تعتبر عملية التكوين المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدؤها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة والشهادة العلمية، إذ لابد أن يتوفر في العامل جملة من المعلومات والمعارف الضرورية حتى يكون قادرا على أداء وظيفته، وكل هذا يدل على مدى فهم ووعي الأداء الجيد بالإضافة إلى المكانة التي يمنحها للفرد داخل التنظيم البيروقراطي من خلال قدراته العلمية والمعرفية والخبرة.

ولقد ظهرت بعض الاتجاهات الفكرية والتي تعتبر كنظريات فرعية للنظرية البيروقراطية، حيث كانت للانتقادات التي وجهت لهذه النظرية دورا في ظهورها، وهي بدورها عبارة عن استمرار وامتداد لأفكار ومحاولات "فيبر"، ومن أهم تلك الإسهامات النماذج التي قدمها كل من: ميرتون، سلزنك، وجولدنز، والدراسة التي قام بها كل من الفرنسي كروزير والأمريكي جونز وقوانين باركنسون وجامون.

وبعد هذا تأتي نظرية الإدارة العلمية "لتايلور" التي تمكنت من تحطيم قلاع الإدارة الصناعية القديمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأثرت بشكل كبير على العمل الصناعي، كما كان لها الأثر في زيادة الإصلاح الاقتصادي للإدارات العامة، وما لبثت الإدارة العلمية أن امتدت إلى ما وراء حدود الولايات المتحدة الأمريكية واكتسبت انتشارا في ألمانيا وانجلترا وفرنسا وغيرها من البلدان الغربية والرأسمالية، فهي اختزال كل الأعمال المعقدة إلى أعمال بسيطة وتحويل العامل إلى تابع مباشر لنسق الآلاف ذاتية الحركة.

إضافة إلى أن هذه النظرية تعتبر تكوين الأفراد عبارة عن عملية داخلية هامة يجب القيام بها، وهذا بوعي منها بضرورة التكوين، كما أنها تعتقد أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، إذ أن النظرية العلمية تطمح إلى اكتشاف أحسن وأفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل، كما أنها تولي الأهمية الكبرى للتكوين كونه جزء أساسي ومهم من هذه العملية.

أما نظرية "التقسيم الإداري" "لفايول" فقد ركزت على المستوى الإداري والتنظيمي، كما أكدت على ضرورة تقسيم التنظيم إلى إدارات متخصصة، وكذلك ضرورة التخصص في الوظائف الإدارية حيث أن كل وظيفة مختصة تهتم بشؤون كل من الفرد والأعمال والآلات.

وكذلك فقد أعطت هذه النظرية الأهمية إلى ضرورة وجود بعض الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية في المنظمات كالخبرة العلمية والقدرات الفنية لدى العاملين، والمهارات الإدارية لدى المسيرين والإداريين، وكذلك تدعيم قدرات العمال والإداريين عن طريق التكوين والاطلاع المستمر، حيث ركزت على التكوين كنشاط أساسي من أجل تنمية

الموارد البشرية، وهذا عن طريق إقامة دورات تكوينية دورية، إلى جانب إعطاء دروس تعليمية، وهذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل، كما أكد "فايول" على أن التكوين المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة والابتكار والمشاركة في العملية الإنتاجية مرهون باكتساب الموارد البشرية لمهارات ومعارف من شأنها أن تؤهلهم لذلك.

إن كل ما ذكرناه سابقا من نظريات فهو ينطوي تحت المدخل الكلاسيكي، التي اعتبرت الفرد أو الإنسان كآلة وأنه يتجاوب ويستجيب للمحفزات الاقتصادية فقط، أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد أعطى الأولوية للجانب الاجتماعي والنفسي للإنسان، أو المورد البشري، ونجد في هذا الصدد نظرية "العلاقات الإنسانية" "إلتون مايو" حيث أنه من خلال الدراسات والتجارب التي قام بها، أكد أن لكل من العواطف والمشاعر ونفسية الأفراد تأثر شديد بظروف العمل كالعلاقات الجماعية، وأنماط القيادة، وتدعيم الإدارة وتؤثر هذه المشاعر بدورها في إنتاجية الفرد، كما أكد "مايو" على ضرورة التكوين والتعلم للعمال لإكسابهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من فرض تواجدهم داخل جماعات العمل، وكذلك رفع مستوى كفاءة المديرين عن طريق التكوين والتدريب للتغلب على مشاكل التنظيم ومعوقات الاتصال بين الجماعات.

وعموما إن في نظرية العلاقات الإنسانية، الحوافز المادية لا تشكل الأساس الوحيد الذي يحث الفرد على أداء العمل، إذ أن الرضا في العمل لا يرتبط بالعوامل المادية فقط، بل كذلك البعد الاجتماعي وأهميته في الأداء الإنساني، حيث أن مستوى أداء الفرد يكون مرتفعا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا.

وبعد نظرية العلاقات الإنسانية نجد نظرية "إكس، X" "واي، Y" التي قام بها عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور"، حيث أظهر من خلالها أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية، فالأفراد في ظل هذه النظرية قادرين على تحمل المسؤوليات، ولديهم كامل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى امتلاكهم لقدرات الابتكار والإبداع، حيث البحث دائما عن الظروف الملائمة والمناسبة التي تمكنهم من استغلال تلك القدرات والطاقات، ولهذا فيجب على المنظمة تنظيم دورات تكوينية من شأنها إمداد الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة وبطرق وأساليب الأداء الضرورية لوظائفهم، كما أنها تكسبهم مهارات فنية وإدارية تساعدهم في الابتكار والإبداع، ومن هذا يتجلى لنا دور التكوين في تحفيز الموارد البشرية، ورفع الكفاءة في أداء الأعمال وهذا يعود بالإيجاب والفائدة على المنظمة ككل.

أما نظرية "سلم الحاجات" "لماسلو" فقد أعطت الأهمية البالغة للتكوين على اعتباره يساعد في إشباع حاجات الموارد البشرية على كل المستويات، فمثلا رغبة الفرد في الحصول على أجر كاف أو تحقيق الأمان لديه، يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن، أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى، ويتحقق له ذلك إذا استفاد من دورات تكوينية تسمح له برفع أدائه وقدرته على الإنجاز بكفاءة، ولهذا فإن التكوين يعد عاملا مساعد على إشباع الحاجات البشرية في المنظمة أو التنظيم.

وهناك نظرية أخرى تعرف "بنظرية العاملين أو نظرية العوامل المزدوجة" "لفريدريك هرزبرغ"، وهي تعتمد على إشباع العوامل الصحية لدى الأفراد داخل التنظيم وذلك حين شعورهم بعدم الرضا، حيث يعتبر التكوين إحدى تلك العناصر الهامة التي تعبر عن إشباع

العوامل الصحية لديهم، وذلك من خلال فترات التكوين حيث أن هذا الأخير يؤمن الوظيفة ويرفع الأجر، كما يعمل على تخفيف الرقابة عنهم، وبعد ذلك استغلال مهاراتهم ومؤهلاتهم.

وفي الأخير نعرض أهم المداخل الحديثة التي اهتمت بالرأس المال البشري على اعتباره المورد الأساسي والفعال في نجاح أو فشل المنظمات، وفي هذا نجد:

مدخل "الرأسمال البشري"، حيث كان لكل من "شولتز" و"بيكر" إسهامات كبيرة فيه، إذ أنه في هذا المدخل نرى بأن للتكوين وللتعليم أثران، أثر في تحسين طاقات، وقدرات ومهارات الفرد والأثر الثاني على الفرد نفسه، فينميه ويطوره ويؤهله لاحتلال مكانة اجتماعية مرموقة في المجتمع ككل.

كما أن لنوع التكوين الذي قال عنه "بيكر" أي التكوين المتخصص فائدة كبيرة وعائدا مرتفعا نظرا لما يقدمه للأفراد من مهارات عالية وتأهيل جيد يعود على المنظمة بفوائد وعوائد كبيرة.

أما "المدخل الكمي" فقد استمد أصوله من حركة الإدارة العلمية حيث أن هذه النظرية استخدمت النماذج الرياضية والعمليات الحسابية ومحاولة تكميم الإدارة ووظائفها بما في ذلك تكوين الموارد البشرية، وإعطاء صورة دقيقة عن مستويات وخطوات التكوين والتركيز في ذلك على الوصول إلى نتائج كمية دقيقة ومحددة.

"مدخل النظم" ينظر إلى الإدارة في المنظمة بمثابة الجهاز العصبي ومهمتها في هذا المدخل هو الحفاظ على المنظمة وزيادة قدراتها على البقاء، كما يتناول هذا المدخل التكوين كجزء من أجزاء النظام الكلي الذي يجب التركيز عليه والاهتمام به باعتباره ضرورة التفاعل والترابط بين الأجزاء المتداخلة التي يتكون في مجموعها النظام الكلي.

وفيما يخص "المدخل الشرطي أو الموقفي" فهو يركز على العلاقات المحددة بين عناصر النظام، ويقوم على فكرة مؤداها أنه ليس هناك طرق ومبادئ إدارية تطبق في كل الحالات أو المواقف التي تواجهها الإدارة أي ليس هناك طريقة محددة تعالج بها جميع المشكلات وفي جميع الأحوال. فهذا المدخل أو هذه النظرية ترى بأن تكوين الموارد البشرية تختلف باختلاف متطلبات المنظمة واحتياجاتها، فليس هناك نظام واحد أو خطة موحدة تعتمدها المنظمة في تكوين مواردها البشرية، بل تكوين هذا الأخير يكون بحسب ما تريده المنظمة وتحتاجه.

وأخيرا فإن "حركة العلاقات الإنسانية الجديدة" قد ركزت على أهمية الفرد وقيمته في تطوير ونجاح المنظمات، كما أولت وأكدت على الأهمية للتكوين والتأهيل الجيد للأفراد للتفوق على المتغيرات والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ومحاولة التأقلم والتحكم فيها مع صعوبتها واختلافها وكل هذا من خلال ذلك التكوين الذي يتلقاه الفرد.

ومما سبق نلاحظ أن هذه المداخل والنظريات والاتجاهات، إنما هي في الواقع تعكس ملامح وإيديولوجيات مرتبطة بالوضع القائم، أو الذي نشأت فيه، وبالتالي فقد ضلت صياغات وأحكام وتقريرات النظريات أو المداخل السابقة قاصرة على مجتمعات غربية ذات إيديولوجيات مختلفة عن تلك التي تتبناها مجتمعات الدول النامية، ولهذا يجب الاتجاه نحو دراسة تنظيمات هذه الدول، لأنهم يجدون واقعا تنظيميا مغايرا ومختلفا يفرض عليهم مراجعة الأحكام والتعميمات التي صاغها علماء التنظيم الغربيون الذين تحدثنا عنهم من خلال تلك المقاربات النظرية في التنظيم.

توطئة

يعتبر التكوين مفتاحا للنجاح وبالتحديد لنجاح الأفراد والمؤسسات ولإجمالي الاقتصاد الوطني، وكل شخص عمليا يتولى تكوين الآخرين في الحياة اليومية، فنجد رب البيت يكفل أطفاله، وكل شخص يتحلى بالخبرة والمعرفة في حياته المنزلية والعملية يمرر هذه الخبرة وهذه المعرفة إلى أولئك الذين يمكنهم الانتفاع بها والاستفادة منها، وكذلك من خلال عمل المشرفين والمديرين، فهم يعملون على تكوين أولئك الذين يعملون لصالحهم، كما أن لتأهيل الأطفال ولتمرير الخبرة والمعرفة وتكوين الأفراد والعاملين حاجات لذلك، أي أنه كل من رب البيت وذوي الخبرة والمشرفين المديرين يقدمون ذلك التكوين وفقا لحاجة محددة.

كما أنه لابد من وضع تخطيط لذلك التكوين يكون بمثابة سيرورة تتمحور حول عدة مراحل أو لها تحديد الأهداف ثم استحداث إستراتيجية تتضمن تصميما وتنفيذا ومتابعة وتقييم لبرامج وسياسات محددة بدقة وبكيفية تمكن من الوصول إلى الأهداف المحددة في البداية أو عند الانطلاق في عملية التكوين.

فمن خلال هذا الفصل "مدخل إلى التكوين وإستراتيجيته" نتعرض بالدراسة إلى ثلاثة مباحث أساسية: الأول يتناول ماهية التكوين، والثاني يدور حول مخطط التكوين وأساليبه، أما الثالث يتمحور حور إستراتيجية التكوين.

المبحث الأول: ماهية التكوين.

تمهيد:

هذا المبحث هو عبارة عن مدخل للتكوين، حيث تعرضنا من خلاله إلى مفهوم عام للتكوين، كما قمنا بتوضيح العلاقة بينه وبين التعليم، وأشرنا إلى أهم المبادئ والأسس التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التكوين، وأن لهذا الأخير عدة مسؤوليات مشتركة فيما بينها من خلال أطراف لها الأثر المتباين في تلك المسؤولية، كما أن للتكوين أهمية كبرى وضرورية باعتباره عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها، وله عدة أنواع تختلف باختلاف نشاطه وأهدافه واحتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، كما يوضح هذا المبحث مجالات التكوين وأهم شروطه الفعالة التي يسعى من خلالها إلى تغيير سلوكات الأفراد ووجهات نظرهم وكذلك تم تحديد مجموعة من عناصر التكوين المترابطة والمتسلسلة والمستمرة والمنتظمة في حلقة واحدة، من أجل مساعدة الأفراد في اكتساب المهارات والمعارف وتطوير الأداء، وفي الأخير نتعرض إلى أهم المشاكل التي يعالجها التكوين.

1. مفهوم التكوين:

إن للتغييرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية أثر كبير على الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة على اختلاف نشاطاتها واهتماماتها، مما أدى إلى تقادم المهارات المكتسبة، فلجأت الكثير من هذه المنظمات إلى القيام بنشاطات التكوين، فأدى هذا إلى ظهور الحاجة إلى التكوين وهو الأهمية الكبيرة لهذا النشاط، ومن هنا ظهرت وجهات نظر الباحثين والدارسين لهذه العملية التكوينية، فمنهم من يرى أنها عملية تكوين المهارات والمعارف ومنهم من يرى أنها عملية تعلم، فكل بحسب تخصصه وانشغاله واتجاهه الخاص، ومن خلال التعاريف السابقة الذكر -في تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بالبحث- نرى أن التكوين هو تلك العملية المنظمة التي تقوم على أسس علمية مضبوطة تهدف إلى اكساب الفرد المعارف والمهارات المختلفة والجديدة والتي تمكنه من إتقان عمله وتأديته على أحسن وجه.

2. علاقة التكوين بالتعليم:

يعرف "منصور أحمد منصور" طبيعة العلاقة بين التكوين والتعليم كما يلي: "إن الفرق بين التكوين والتعليم ليس محددا أو دقيقا، إنه يشبه سلسلة تتدرج من العام إلى الخاص، أي من المعلومات العامة اللازمة للإدراك الملائم إلى المهارة النوعية اللازمة للتنفيذ المناسب"[1].

فمن هذا التعريف نرى بأن هناك علاقة متينة بين التعليم والتكوين حيث أن التعليم يقدم المعلومات التي من شأنها أن تمكن الفرد من الإدراك، كما أن التعليم هو أساس التكوين، فالتعليم يمكن الفرد من بناء شخصيته باكتسابه مختلف العلوم والمهارات والخبرات التي تجعله مؤهلا لتقلد منصب عمل معين.

أما التكوين فيتضمن تحسين المهارات النوعية للتنفيذ المناسب فهو الذي يعطي للفرد الفرصة لتطبيق وتنمية المعارف التي اكتسبها عن طريق التعلم، وأنماط السلوك المتعلقة بمتطلبات وظيفة معينة.

1. منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص07.

إذن فإن التعليم هو مرحلة أولية وضرورية للعملية التكوينية فهما يكملان بعضهما البعض، فالتعليم يركز على الجانب النظري العلمي، والتكوين يركز على الجانب التطبيقي العلمي، فهذا الأخير يمكن الفرد من استغلال حصيلة التعلم من أجل أغراض الحياة المهنية.

كما أن الفرد الذي لديه مستوى تعليمي عالي له القدرة على استيعاب أكبر للمعلومات التي يتلقاها أثناء عملية التكوين.

3. مبادئ التكوين وأسسه:

إن لممارسة أي نشاط تكويني ولنجاح وفعالية التكوين لابد من مراعاة عدة مبادئ وأسس، ونستخلص أهمها فيما يلي:

أ/ الاستمرارية: ليس التكوين أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتخلى عنه باختيارها وإنما هو نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، حيث تهدف عملية الإعداد إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه. ولا يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمفردها بتخطيط وتنفيذ برنامج إعداد الأفراد وتهيئتهم للعمل الجديد ولكنها مسؤولية مشتركة ومجهود تعاوني بين إدارة الموارد البشرية وكذلك الإدارات الأخرى بالمؤسسة.

فتبدأ العملية التكوينية بتنظيم مقابلات الفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليها إلى تنظيم وإعداد برامج تكوينية للموظفين القدامى لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، كما تعد البرامج التكوينية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى للترقية إليها.

إذن فمبدأ الاستمرارية يتحقق بتكوين الفرد في بداية حياته الوظيفية والاستمرار في تكوينه خطوة بخطوة قصد تطويره وتنميته بما يتماشى ومتطلبات سوق العمل الجديد.

ب/ التكامل: التكوين ليس نشاطا عشوائيا أي أن هناك ترابط وتكامل في العمل التكويني، ويكمن هذا التكامل في:(1)

- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي، والمقصود هنا الأفراد المطلوب تكوينهم، والمعارف والمعلومات المراد إكسابها لهم، وكذلك القائمين بهذا العمل التكويني، والمشكلات التي تعتريها المنظمة.
- التكامل في الأنشطة التكوينية من حيث توصيف وتحليل العمليات والإجراءات وسلوك الأفراد، وتحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم برامجها وتنفيذها ومتابعة وتقييم العملية التكوينية.
- التكامل في نتائج التكوين.

ج/ التدرج: حيث يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج أو ينتقل إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى المشكلات الأكثر تعقيدا.(2)

د/ التغير والتجدد: أي أن التكوين يتعامل مع تغيرات عديدة في داخل وخارج المنظمات، ولهذا فهو يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين هو عرضة للتغير في عادته وسلوكه ومهارته، ولذلك فإدارة التكوين مسؤولة عن تجديد وتطوير التكوين من خلال التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب التكوين المستخدمة.

---

1. صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص،ص356-357.
2. السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص13.

هـ/ التكوين عملية إدارية وفنية: وذلك باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء منها:[1]

- وضوح الأهداف والسياسات وتناسقها وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية مع الرقابة والتوجيه المستمرين.

كما أن التكوين يحتاج إلى عمل فني يتمثل في:

- الخبرة المتخصصة في كيفية تحديد الاحتياجات التكوينية وفي اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التكوينية.
- وكذلك الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية، ومتابعة وتقييم فعالية التكوين.

و/ الواقعية: ويقصد بالواقعية أن يلبي التكوين الاحتياجات الفعلية له، وأن تتناسب العملية التكوينية مع المستويات المحددة لهذه العملية.[2]

4. مسؤولية التكوين:

لا تتحدد مسؤولية التكوين في جهة محددة أوطرف محدد، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف المشاركة فيه، وذلك من إدارة الموارد البشرية ومن المديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، وكذلك من جميع الأفراد الذين يشاركون في هذا التكوين.

أ/ مسؤولية إدارة الموارد البشرية: تشمل مسؤوليـة إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر أساسية أهمها:[3]

- تصميم نظام متكامل للتكوين
- التنسيق بين جهود التكوين في المنظمة
- الإعداد لبرنامج التكوين سواء كان خارج أو داخل المنظمة ومتابعته.
- تقديم الخبرة والمشورة على مستوى الإدارات والأفراد.
- التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التكويني أي المراقبة.
- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التكوين.

ب/ مسؤولية المديرين التنفيذيين: وتتجلى معظمها في:

- تقديم المهارات والمعلومات للمتكونين
- تحديد الحاجة التكوينية لإدارتهم ولأفرادهم
- تنفيذ برامج التكوين داخل المنظمة
- التحدث إلى الأفراد فيما يمس نصيبهم من خطة التكوين
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية
- المشاركة في جهود التكوين والتطوير.

ج/ مسؤولية المتكونين: يعتبر المتكون مسئول عن تكوين وتطوير نفسه وأن يقوم بتحديد نقاط الضعف لديه، ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التكوين.

كما أن التكوين هو عملية للتغيير في سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم لتكون مغايرة عن سابقتها من الأساليب والطرق، ولهذا فلتحقيق

---

1. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، ط3، 1985، ص358.
2. السيد عليوة، مرجع سابق، ص14.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص322.

أهداف المنظمة يكون بتضافر وتكامل جهود الأفراد وخبرتهم وكفاءاتهم المتطورة نتيجة التكوين.

5. أهمية التكوين:

إن للتكوين أهمية كبرى وضرورية باعتباره عامل أساسي في تطوير وتنمية الموارد البشرية وترقيتها، وهو العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناجح والفعال لتلك الموارد، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيشغلونها بغية رفع مستوى كفايتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن، بما يكفل تنمية مواهبهم وقدراتهم، وهذا باكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من الاضطلاع بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، إلى جانب فهمهم وتطبيقهم لما يتلقونه من معارف ومعلومات التي تتعلق بأساليب وأسس الأعمال المنوطة بهم.

كما أن للتكوين أهمية تتعدى الوظيفة المحتلة إلى فرصة الانتقال إلى مستويات أعلى وأفضل منها، ويشترط في التكوين عنصران أساسيان هما: القدرة على التكوين، والرغبة فيه. وتتجلى لنا أهمية التكوين فيما يلي:[1]

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وسقل المهارات
- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأفراد
- يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الأفراد وطاقاتهم وخبراتهم.
- توحيد وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية.

6. أنواع التكوين:

إن للتكوين عدة أنواع، وهي تختلف باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته، وذلك حسب نوع الوظائف والأمكنة وحسب مرحلة التوظيف، وتتمثل أهم أنواع التكوين فيما يلي:

أ/ التكوين حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظف الجديد: إن الموظف الجديد يحتاج إلى جملة من المعلومات التي تعرفه وتقدمه بعمله وبالمؤسسة التي سيعمل فيها، وتؤثر هذه المعلومات التي يحصل عليها هذا الموظف في الأيام الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تهيئة الموظف الجديد للعمل وتدريبه على كيفية أداء عمله.

وتختلف طرق تقديم الموظف الجديد لعمله، فالبعض يعتمد على مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الضرورية إضافة إلى غيرها من الطرق.

2- التكوين أثناء العمل: وهو تكوين العامل في نفس موقع العمل وليس في مكان آخر، وذلك بهدف تحسين كفاءة العامل، ويكون الرئيس المباشر هو المسؤول عن تكوينه، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي يستوجب أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ومن مزاياه هو محدودية كلفته، كما أنه يكون الفرد على العمل مباشرة، ويعاب عليه عدم الكفاءة في التكوين ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا، كذلك عدم إعطاء وقت كافي للتكوين.

---

1. السيد عليوة، مرجع سابق، ص،ص12 ، 13.

3- التكوين بغرض تجديد المعارف والمهارات: عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وخاصة إذا أدخلت أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستوجب تقديم تكوين مناسب لذلك، وهذا حتى نرفع من كفاءة الأفراد في تأدية العمل المنوط بهم.

وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال المختلفة، كأعمال المشتريات يحتاج شاغلوا هذه الوظيفة إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة[1].

4- التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو ذلك التكوين اللازم لإعداد الفرد ولسد الفروقات في المهارات والمعارف، الموجودة بين المنصب الحالي للوظيفة التي سيرقى إليها، كترقية عامل من وظيفة فنية إلى أخرى إدارية لابد من تكوينه وتدريبه على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لسد ذلك النقص أو الفرق بين كلا الوظيفتين[2].

ب/ التكوين حسب نوع الوظائف:

1- التكوين المهني والفني: وهذا النوع من التكوين هو بيت القصيد في بحثنا هذا وهو يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية مثل: النجارة، واللحام، والبناء، وصيانة الأجهزة... وهناك نوع آخر من التكوين المهني والفني والمتمثل في التلمذة الصناعية، وفيه يقوم بعض الشركات أو النقابات العمالية بتعلم هؤلاء الأفراد، ويحصلون غالبا على شهادة فنية، وكثيرا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.[3]

2- التكوين التخصصي: ويشمل هذا النوع من التكوين على المعارف والخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثل وظائف المهندسين والأطباء والمحاسبين...، ويهدف هذا التكوين إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة قصد توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

3- التكوين الإداري القيادي: هذا النوع من التكوين يمكن العامل من اكتساب معارف ومهارات إدارية وإشرافية، اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرار، وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

ج/ التكوين حسب المكان:

1- التكوين داخل الشركة: إن هذا التكوين يتم داخل المؤسسة، حيث يقوم المكونين - سواء كانوا داخل أو خارج الشركة- بتكوين الأفراد كما يساهموا في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي، هو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل، وهذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بالإشراف عليهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، كذلك قد يكون الشخص المسؤول على التكوين هو موظف ذو خبرة بهذه المهمة، فهذا النوع من التكوين يمنح للمتكونين أن يتقلدوا المهارات اللازمة لأداء العمل من مكونه، كذلك تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص325.
2. المرجع نفسه، ص325.
3. المرجع نفسه، ص326.

يمكن تعلمه عن حيز الواقع والعمل وقلة التكاليف. إلا أنه يؤدي إلى إشغال المشرف عن أعمال أخرى كما هناك احتمال أن لا يتقن المشرف متطلبات العمل أو مهارات التكوين.

2- التكوين خارج الشركة: بعض الشركات تفضل أن تنقل برامجها التكوينية إلى الخارج، وذلك في حالة تقديم المؤسسات الأخرى برامج تكوينية جيدة واستخدامها لأدوات أكثر تطورا وحداثة.

وقد يتخذ هذا النوع من التكوين شكل دروس منظمة، تكون بهدف إعطاء وقت كافي وإبعاد المتكونين عن ضغط العمل. ويمكن الاستعانة في هذا النوع من التكوين إما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

*** شركات التكوين الخاصة:** على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

*** برامج حكومية:** تهدف الدولة أحيانا إلى تدعيم برامجها التكوينية، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، والتي تركز على رفع المهارات والمعارف وإعطاء وقت كافي للتكوين. ومن مزايا هذا النوع من التكوين هو الابتعاد عن ضغط العمل وعدم تعرض الأجهزة لسوء استعمال المتكون، كما يسمح بتبادل المعارف والخبرات فيما بين المتكونين ولكن يعاب عليه أنه قد لا يتقبل المتكون الابتعاد عن عائلته[1].

7. مجالات التكوين:

تكمن أهمية ودور التكوين في نطاقين اثنين وهما كالآتي:

أ/ بالنسبة للعامل:

حيث أن التكوين يعمل على تنمية نواحي عديدة للفرد وذلك من خلال:[2]

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتكون: وذلك في:

- معرفة وتنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها
- إكساب معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- إكساب معلومات عن إجراءات وتنظيم العمل بالمؤسسة.
- إكساب معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتكون: من حيث:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والإدارية في التنظيم والتخطيط ...
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التغير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص326.
2. صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988،ص،ص 252- 253.

3- تنمية الاتجاهات للمتكون:

- الاتجاه لتفصيل العمل بالمؤسسة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

4- اكتساب الخبرة: حيث يختلف هذا المجال عن المجالات السابقة، كما أنه لا يمكن تعلمها داخل قاعة التكوين، وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

ب/ بالنسبة للمؤسسة:

وتكمن مجالات التكوين بالنسبة للمؤسسة من خلال:[1]

- تفادي وتجنب شكاوي العمال عن صعوبة العمل أو عدم ملاءمته لهم.
- إعداد أفراد قادرين على شغل المناصب القيادية على مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.
- التأقلم مع التغيرات في نظم العمل وأساليبه والتطور التكنولوجي، وذلك من خلال مواكبة تطورات العصر ومسايرة النمو الاقتصادي.

8. شروط التكوين الفعال:

يقصد بالتكوين الفعال، ذلك النشاط أو الإجراء المخطط والمنظم والمتواصل، الذي يسعى إلى تغيير سلوكات الأفراد ووجهات نظرهم عن التي سبق وأن كانوا عليها تغييرا يؤثر تأثيرا إيجابيا على نتائج أعمالهم، وحتى يتحقق هذا الهدف فلابد أن نأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل أهمها:[2]

- بما أن التكوين نشاط تعاوني يجب على الأطراف المشتركة فيه التعاون فيما بينهم وعلى كل طرف الالتزام بواجباته وهذا لكي يحقق التكوين نجاحا وفعالية.
- اقتناع الإدارة بأهمية النشاط التكويني والفائدة التي تعود على المشروع بالنفع أي أن التكوين يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع، وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتكوين في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التكويني، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، زيادة إلى المتابعة الحقيقية لعملية التكوين وتقييمها.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار دور المكون في العملية التكوينية حيث يعتبر المكون عنصرا هاما في العمل التكويني أي اختيار وإعداد المكونين الأكفاء، يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التكويني المتكامل، وعلى المؤسسة أن تختار الشخص المناسب لأنه جزء هام في العمل التكويني، ومن ثم ينبغي أن تتوافر فيه خصائص ومقومات لا تتوفر في الشخص العادي، كالمعرفة بموضوعات التكوين والخبرة بأساليب استخدام تلك المعلومات حول التكوين.

---

1. علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ،ص12.
2. المرجع نفسه، ص348- 349.

- لابد من الاختيار السليم للمتكونين لأنهم هم المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التكوين، وذلك من خلال اكتسابهم للمعلومات والمهارات والاتجاهات، فهم أساس نجاح النشاط التكويني.

9. عناصر العملية التكوينية:

إن عملية التكوين هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتسلسلة والمستمرة تنتظم في حلقة واحدة، وتصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب مهارات واتجاهات ومعارف لتطوير أدائهم لواجباتهم الوظيفية. فللتكوين هدفان، هدف بالنسبة للأفراد لتزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الإيجابي، وهدف بالنسبة للمؤسسة لتطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف. فلنجاح هذه العملية التكوينية هناك عدة عناصر مهمة وهي:[1]

أ/ المتكون: ويقصد به ذلك الفرد المؤهل عمليا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة، وتزويده بالجديد وعدم الاعتماد على الخبرة أو المؤهل العلمي.

وكذلك لنجاح العملية التكوينية لابد من تحسين المكون وإقناعه بأهمية التكوين وضرورته وبحاجته إليه.

ب/ المكون: هو ذلك الشخص الذي تتوافر فيه الشروط الملائمة، والتي تمكنه من القيام بدوره، وطريقة أداء العمل بالشكل الذي يتلاءم مع التغيرات والتطورات الحديثة، أي اختيار المكون الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية التي تجعله قادرا على استخدام وسائل وأساليب التكوين المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتكونين وطبيعة التكوين وأهدافه، لأن المكون يقوم بدور المرشد الموجه والناقد والملاحظ كما يقوم بإعداد واختيار المادة العلمية المناسبة.

ج/ المادة العلمية: تحتوي المادة العلمية على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التكوين وبعضها يؤديه المتكون لوحده وبعضها يؤدي بشكل جماعي، ويقوم بإعداد المادة العلمية المكون الذي يتولى تنفيذ البرنامج التكويني، كما أن تقييمها يكون من قبل مختصين في التكوين، وكذلك من قبل المتكونين بعد عملية التكوين.

د/ بيئة التكوين: وهي مكان أو موقع التكوين، وكذا القاعات التي يزاول فيها المتكونين تكوينهم، بالإضافة إلى ما يتوفر فيها من وسائل ومن ظروف صحية للعمل كالتهوية، والإضاءة، السبورة، والمقاعد المريحة والنماذج والأقلام وجهاز عرض الشرائح وغيرها، كما أنه من الشروط المهمة التي تساعد على نجاح البرنامج التكويني، وكما يرى بعض المختصين هو عزل التكوين مكانيا ونفسيا عن مكان العمل وعن مديري التكوين.

هـ/ أساليب التكوين: تختلف الأساليب عن الوسائل، وهي طرق تتناسب وطبيعة التكوين ونوعية ومستوى المتكونين من الناحية العلمية والعملية، فأما الأساليب فهي طرق المكون في تنفيذ البرنامج التكويني. الأساليب هي الأفلام والنماذج والمقاعد.

ومن بين الطرق التي يجتازها المكون والتي تحقق هدف التكوين:

- المحاضرة
- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث
- دراسة الحالات

1. يوسف محمد بن القبلان، مرجع سابق، ص20.

- تمثيل الأدوار
- تكوين الحساسية[1]

10. المشاكل التي يعالجها التكوين:

التكوين هو وسيلة لتطوير الأفراد، كما أنه يعتبر النشاط المهم والذي يأخذ القسط الأوفر في الاعتماد عليه في كافة أنحاء العالم، وذلك لما له من دور حساس في تنمية وتطوير وتأهيل وصقل مهارات وخبرات الفرد العامل.

كما أن التكوين يعتبر وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن أن تواجهها أي منظمة، والتي يتسبب فيها أداء العاملين. وفيما يلي نعرض أهم المشاكل التي قد تعاني منها وتواجهها المؤسسة[2].

أ/ مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة: ونعني هنا سد حاجة المؤسسة لأفراد بتأهيل ومهارات معينة، وهذا يحصل لأي سبب من الأسباب، كالحاجة لمهارات جديدة نظرا لتغيرات تكنولوجية جذرية أو لأن عدد من الوظائف الجديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغير التكنولوجي أو غيره.

كما أن الموظفين الجدد هم بحاجة إلى تأهيل قبل أن يستلموا مسؤولياتهم، وكذلك الأشخاص المرشحين للترقية إلى مناصب شغل جديدة، فهم كذلك بحاجة إلى تأهيل حتى يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم الجديدة.

ب/ مشاكل تقصير المشرفين والمديرين في أداء أعمالهم: ويرجع هذا لانشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، والذي يمكن معالجته بالتكوين قصد التقليل من حاجتهم لتوجيهات المشرفين.

كما قد يكون السبب في ذلك عدم امتلاكهم للمهارات الضرورية لأداء أعمالهم والذي يمكن معالجته بتكوينهم لاكتساب هذه المهارات.

ج/ مشاكل تدني الإنتاج وارتفاع تكاليف العمل: فقد تعاني المؤسسة من عدة مشاكل وقد لا تكون قدم المكان ونوعية المواد الأولية أو طريقة تصميم العمل وتوزيعه، بل يرجع السبب إلى نقص مهارات ومعارف وخبرات العاملين بها، مما يتطلب تكوين هؤلاء الأفراد لمعالجة هذا الضعف وبالتالي تزداد إنتاجيتهم وتقل تكاليف العمل لديهم.

خلاصة:

من خلال هذا المبحث نخلص إلى أن التكوين هو تلك العملية المنظمة التي تقوم على أسس علمية ومضبوطة تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات المختلفة والجديدة التي تمكنه من إتقان عمله وتأديته على أحسن وجه، كما أن لهذا التكوين علاقة متينة بالتعليم، إذ يعتبر هذا الأخير مرحلة أولية وضرورية للعملية التكوينية حيث أن التعليم يركز على الجانب النظري العلمي، والتكوين يركز على الجانب التطبيقي العلمي، فالتكوين يمكن الفرد من استغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة المهنية، إضافة إلى أن التكوين يقوم على مبادئ وأسس معينة، كالاستمرارية والتكامل والتدرج والتغيير والتجدد والواقعية، كما أنه عملية إدارية فنية.

1. يوسف محمد بن القبلان، مرجع سابق، ص185.
2. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص220.

إن مسؤولية العملية التكوينية تقع على عاتق كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وكذلك المتكونين، كما أن للتكوين أهمية قصوى كونه العنصر المكمل والركيزة الأساسية للتسيير الناتج والفعال للموارد البشرية، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي يشغلونها. فالتكوين يختلف باختلاف مرحلة التوظيف ونوع الوظائف، واختلاف الأماكن ومواقع التكوين، ويمكن دور التكوين في نطاقين اثنين هما العامل أو الفرد حيث يعمل على تنمية نواحي عدة فيه، وبالنسبة للمؤسسة من خلال مواكبة تطورات العصر ومسايرة النمو الاقتصادي.

كما لا يمكن أن يكون هذا التكوين فعالا إلا إذا تحققت شروط عدة أهمها التعاون والاقتناع بأهمية التكوين والدور الفعال للمكون في العملية التكوينية، إلى جانب الاختيار السليم للمتكونين كونهم المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التكوين، كما لتلك العملية عناصر مهمة تتمثل في المتكون والمكون والمادة العلمية وبيئة التكوين وأساليبه.

وكذلك فإن للتكوين مشاكل لابد من معالجتها تتمثل في مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة، ومشاكل تقصير المشرفين والمديرين في أداء عملهم، ومشاكل تدني الإنتاج وارتفاع تكاليف العمل.

المبحث الثاني: مخطط التكوين وأساليبه.

تمهيد:

من خلال العملية التكوينية يقوم المسئولون عن التكوين بإعداد برامج التكوين الضرورية للأفراد المتكونين بالمؤسسة، والإشكال في هذه العملية يكمن في كيفية إعداد تلك البرامج ومدى قابليتها للتنفيذ، مع مراعاة المشاكل والعراقيل التي قد تواجه تلك العملية.

كما أنه ليس من الممكن إعداد برنامج تكويني صالح ومناسب لجميع المؤسسات، إذ أن البرنامج التكويني يتأثر بعدة عوامل تتميز أو تختص بها ظروف معينة محيطة بالمؤسسة، ولكن يبقى لهذا البرنامج مجموعة من المراحل الأساسية لابد من إتباعها عند إعداد البرنامج التكويني، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث أنه لابد من اعتماد مرحلتين أساسيتين هما:

- جمع وتحليل المعلومات
- تحديد الاحتياجات التكوينية

1. مراحل إعداد البرنامج التكويني:

1.1 جمع وتحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وبيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين، سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها، وهذا لكي نضمن أو نتمكن من إعداد خطة جيدة وسليمة تفي باحتياجات الأفراد وتكون مناسبة لظروف وإمكانيات المؤسسة.

وكذلك لا ننسى أن هذه المرحلة أي مرحلة جمع وتحليل المعلومات لا تأخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حين الحاجة إلى اتخاذ إجراء تكويني ما، ولكنها ينبغي أن تكون جزء متكاملا من نظام شامل للمعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات عن مختلف الأنشطة بطريقة منتظمة وفي وقت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات.

أ/ جمع المعلومات عن التنظيم:

من أهم المعلومات التي نحصل عليها عن طريق تحليل الهيكل التنظيمي ما يلي:[1]

- استحداث وظائف جديدة وإلغاء وظائف قائمة.
- تعديل واجبات ومسؤوليات الوظائف.
- تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف
- استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة
- إلغاء تقسيمات تنظيمية جديدة.
- تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة.
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى.
- إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض
- استحداث أنشطة جديدة.
- توقف بعض الأنشطة القائمة.
- خط عملية اتخاذ القرارات في مواقع معينة.

1. علي السلمي، مرجع سابق، ص،ص362- 363.

- عدم توافق الاختصاصات المؤذاة فعلا في التقسيمات التنظيمية الاختصاصات الرسمية الواردة في وثيقة الهيكل التنظيمي.

ب/ جمع المعلومات عن الأفراد:

ومن أهم مؤشرات جمع المعلومات عن الأفراد ما يلي:[1]

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.
- الاحتياج إلى أفراد ذوي مهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة.
- اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
- تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل
- ازدياد معدلات الأخطاء الفردية في أجزاء من العمل أو في بعض الوظائف.
- ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من رؤسائهم
- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء الوظيفة.

أما فيما يخص تحليل المعلومات، فهي خطوة تلي مرحلة جمع المعلومات والتي ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التكوينية.

1. المرجع نفسه، ص364.

2.1 تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن من الضروري أن يقوم المسؤول عند إعداده لحظة التكوين بالمؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وذلك يكون بالتعاون القائم بين مسئول التكوين والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة، ويمكن بلورة احتياجات التكوين في:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض الأفراد.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقرارات لدى الأفراد.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم.

أ/ مفهوم الحاجة إلى التكوين:

يمكن أن نعرف الحاجة إلى التكوين بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف، وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون من الضروري قبل أي شيء أن نتعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التكويني، وأن ندرسها ونحللها لمعرفة التكوين المطلوب[1].

ب/ طرق وأساليب تحديد احتياجات التكوين:

يوجد في هذا الإطار ثلاثة أساليب منها ما هو مرتبط باحتياجات المؤسسة، ومنها ما هو مرتبط باحتياجات الأفراد، وهناك أسلوب آخر يتمثل في دراسة الملفات المتعلقة باحتياجات التكوين، حيث أن لهذه الأساليب المذكورة الأهمية القصوى في تحديد ما يجب تعلمه وترتيب الاحتياجات وفقا لأولويتها، كما أن هذه المرحلة أو هذه العملية تتطلب وقتا وتكاليف مادية إضافية، ولكن بالمقابل هناك فوائد كبيرة تعود على المؤسسة عند حسن تشخيص الاحتياجات المطلوبة، فمن الأساليب المستعملة لتحديد الحاجة على التكوين ما يلي:

1/ الأسلوب المتعلق باحتياجات المؤسسة:

أ- تحليل الوظائف:

وهو من أدوات العمل الرئيسية في المؤسسة حيث يمكن الحديث عن هذه العملية من خلال عنصرين أساسيين هما:

*** جمع البيانات:**

وتتم عن طريق مجموعة من الأدوات أهمها:

- الملاحظة: وهي المراقبة المباشرة للأفراد وكيفية قيامهم بأعمالهم، وتستخدم هذه الطريقة في حالة الوظائف التي تتطلب قسط كبيرا من المهارة، بحيث يرفع التقرير الذي يعده شخص مؤهل، والذي يحتوي على تصورات محلل الوظيفة عن مواصفات المنصب، ومواصفات شاغل الوظيفة، إلى الرئيس المباشر للعامل قصد المراجعة.

وما يعاب على هذه الطريقة أنها قد لا تعطي تحليلا دقيقا ومنطقيا للأداء وذلك راجع إلى الاضطرابات النفسية للعامل نتيجة للمراقبة التي يتعرض لها.

- المقابلة: وهي أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، حيث أنها تمثل أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها.

إذن فمن خلال هذه المقابلة يقوم المسؤول عن تحليل الوظيفة بتحديد مجموعة من الأسئلة تتعلق بطبيعة الأعمال المتعلقة بالوظيفة وتوجيهها إلى شاغل الوظيفة، فإن هذه الطريقة أي المقابلة توفر إمكانية الحصول على معلومات كاملة ودقيقة، على الرغم من أنها

1. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص307.

تتطلب وقتا طويلا لإعدادها وتنفيذها، كما أنها لا تتيح الفرصة لمساهمة كل الموظفين والمشرفين في المقابلات وذلك لكبر حجم الأفراد أو العاملين في المؤسسة الواحدة.

- الاستمارة: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بشكل يتماشى وطبيعة الأعمال المتعلقة بالوظيفة، وتوجه إلى العامل قصد ملئها، ثم تراجع إجاباته بمعرفة هيكل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل الرئيس المباشر، ويشترط في الاستمارة ضمان التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة التي تحتويها حتى تكون الإجابة واضحة ومحددة، وفي بعض الأحيان يتطلب الجمع بين الاستمارة والمقابلة، فهذه الطريقة أي الاستمارة قليلة التكاليف بالمقارنة مع الأسلوبين السابقين من حيث الوقت والجهد والقائمين على التنفيذ، كما أنها تتميز بالشمولية عن سابقتها إذ أنها بالإمكان أن توزع على معظم العاملين بالمؤسسة.

*** مراجعة وتحليل البيانات:**

فبعد جمع المعلومات والبيانات اللازمة يتم تحليلها ومعالجتها في بطاقة خاصة تضم جميع المعلومات الضرورية المتعلقة بكل وظيفة والتي تتمثل في:[1]

- التعريف بالوظيفة (اسمها، مستوى الأجر فيها، اسم المكلف بإعداد التحليل والمسؤول عنه، والتاريخ الذي تمت فيه العملية).
- ملخص عام للوظيفة بمعنى إعطاء فكرة عن الوظيفة (هدفها وطبيعتها).
- تحديد المهام والأنشطة المرتبطة بالوظيفة.
- ظروف وبيئة العمل حيث يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل أو التي يتعرض لها العامل.

-مواصفات شاغل الوظيفة، ويعني تحديد المواصفات التي ينبغي أن تتوفر في المكلف بالوظيفة كمستوى المعارف والمهارات الأولية، ومستوى الخبرات السابقة.

ب- <u>تحليل وتقييم الأداء:</u>

تتمثل هذه المرحلة في التقييم المنتظم والمستمر للفرد فهي مرحلة مهمة تهتم بـ:

- تسيير المستقبل الوظيفي
- إجراء تعديلات في الأجور
- إعداد مرجع للأداء
- اكتشاف احتياجات التكوين إذ أن لتقييم الأفراد علاقة مباشرة بالتكوين.

وتتم عملية التقييم على مستويين، تقييم السلوكات والتصرفات، وتقييم النتائج.

1- <u>تقييم السلوكات والتصرفات:</u> حيث يعتمد في هذا المستوى على عدة طرق أهمها:

- طريقة الأحداث الحرجة (أي الوقائع ذات الأهمية القصوى): فهذه الطريقة تقوم بتحديد الوقائع والتصرفات التي قام بها العامل، ذات التأثير القوي على المؤسسة، وتسجيلها في دفتر خاص بالعمال، وذلك من خلال المسؤول المباشر كما يشترط في هذه الطريقة قرب الرئيس من المرؤوس، كما أن من سلبيات هذه الطريقة خوف العامل واضطرابه في عمله بسبب تسجيل كل تصرفاته وحركاته، كما أنه بالإمكان أن تكون التقارير المنجزة مبنية على أسس ذاتية للمكلف بالتقييم وليس على أساس الواقع الحقيقي.

2- <u>تقييم النتائج:</u> وهذا الاتجاه يرتبط بمنهج الإدارة بالأهداف التي يقوم فيها الرؤساء في كل وحدة إدارية بوضع الأهداف التي يمكن تنفيذها خلال فترة الإنجاز، وبعد انتهائها

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص74.

يجتمع الرؤساء قصد تقييم مستوى تحقيق تلك الأهداف، فإذا تبين من خلال التقييم وجود انحرافات وجب تعديلها بالاعتماد على معدلات الأداء التالية:[1]

- **المعدلات الكمية:** والتي بموجبها تحدد كمية معينة من وحدات الإنتاج الواجب إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.
- **المعدلات النوعية:** وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.
- **المعدلات الكمية والنوعية:** والتي بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

1. مصطفى نجيب شاوش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990، ص102.

2/ الأسلوب المتعلق باحتياجات الأفراد:

- **المقابلة:** وهي نوعان:

* المقابلة مع المسؤولين، حيث يجري كل مسئول مصلحة أو قسم مقابلة مع المشرفين للاطلاع على شكاويهم من أداء العاملين والتي تحتاج بدورها لتكوين واقتراحات وافتراضات المسؤولين بشأن المعارف والمهارات والسلوكات الواجب اكتسابها والطرق والأساليب المناسبة لذلك دون إهمال مدى تقبل الأفراد للإرشادات والتوجيهات.

* المقابلة مع العاملين، والتي تتضمن أسئلة تتعلق بالمواضيع التي تدور حول الوظيفة التي يشغلها العامل من ناحية الواجبات، نوع المسؤولية، معدل تكرار الأداء، درجة الصعوبة، المهارات اللازمة وغيرها.

- **الاستمارة:** من حيث المواضيع هي تقريبا تتشابه مع المقابلة ولكنها تختلف عنها من حيث الاستعمال، ذلك أنها توزع على أغلبية الأفراد بغية الحصول على المعلومات في وقت قصير دون أدنى ارتباك أو خوف عند الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة، وذلك لعدم إلزامهم بذكر أسمائهم بل يكتفون بذكر البيانات الضرورية كالعمر والفئة المهنية، كما يلتزم موزع الاستمارة بشرح الهدف منها للعامل، والمتمثل في التعرف على الاحتياجات من التكوين بغرض ضمان التصميم الفعال للبرامج قصد المساعد على بعث الحوار الاجتماعي في المؤسسة.

كما يتطلب إعدادها وفرزها وتحليل نتائجها وقتا طويلا، وكفاءات عالية، إلا أنه ورغم ذلك تحوي بعض العوائق التي تجعلها ذات فائدة محدودة، مثل امتناع بعض الأفراد التعبير عن آرائهم وطموحاتهم بصدق، أي غياب الموضوعية، كما أنه قد يكون هناك نوع من الانفصال بين الاحتياجات المطلوبة ومناصب العمل.

- **الملاحظة:** في هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر بالتجول في أماكن العاملين للاطلاع والتعرف على أوضاع العاملين للتمييز بين ما هو فعال وما هو غير فعال من سلوكاتهم والعراقيل التي تواجه الأفراد عند قيامهم بواجباتهم، ولهذا يجب أن يكون الملاحظ ذا كفاءة عالية من المعرفة والمهارة.

ومن سلبياتها التأثير على معنويات العاملين على اعتبارهم أنها تجسس عليهم.

3/ دراسة الملفات:

تتم هذه الدراسة على ثلاث مستويات من خلال الملفات الموجودة في المؤسسة للسنوات السابقة وذلك من خلال:

- **مستوى الأفراد:** والذي يتمثل في الاطلاع على ملفاتهم الشخصية، من تحصيلهم العلمي، مدى حاجتهم للتكوين، ومدى الخبرة التي سبق لهم اكتسابها من خلال تواجدهم بالمؤسسة.

- **مستوى التنظيم:** وتتمثل في ضرورة اللجوء إلى المخطط التنموي من خلال إنشاء هياكل أو مناصب جديدة.

- **مستوى نشاط المؤسسة:** وتتعلق بتجميع المعلومات عن تصنيفات الأنشطة الرئيسية والثانوية للمؤسسات والأعمال الفعلية ومعلومات أخرى عن الأجور والساعات الإضافية والحاجة إلى عاملين جدد.

إن من إيجابيات هذا الأسلوب هو سهولة تجميع السجلات والتقارير بأقل جهد ممكن دون أي عرقلة للعمل مع احتياجها إلى محلل بيانات ماهر، من أجل تحديد اتجاهات واضحة من تلك البيانات الأولية.

ج/ مراحل تحديد الحاجة إلى التكوين:

يمكن تحديد الحاجة إلى التكوين بالاعتماد على الدراسات التالية:

1- تحليل التنظيم:

من خلال هذا التنظيم يمكننا تحديد مواقع القوة والضعف في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي تحديد الموقع الذي يحتاج إلى تكوين، وهذا الأخير الذي يتم بصفة مستمرة نظرا للتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

فعملية التحليل التنظيمي تتطلب إجراء تحليل شامل لوضع المؤسسة وحصر المشاكل التي تعاني منها، والتي يمكن معالجتها بالتكوين، في هذه الحالة فإن مسئول التكوين يقوم بتشخيص فعلي لوضع المؤسسة من خلال معرفة: النجاح، الربحية، الفعالية، النمو، تحديد المعارف[1].

فمن خلال هذا التحليل تتجلى لنا عدة مشاكل من بينها:

- مشكل الكفاءة التي تتمثل في إهدار لموارد معينة وعدم استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال.
- مشكل الفاعلية أي عدم تحقيق أهداف معينة مثل الفشل في إضافة منتجات جديدة.
- مشكل النمو، مثل تراجع معدلات النمو في إعداد العملاء مقارنة بالمنافسين.

فعن طريق هذا التحليل يمكن الكشف عن أسباب عدم تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث أن هذه الأسباب لا ترجع بالضرورة إلى نقص المهارات، بل يمكن أن تتعلق باختلال الهياكل التنظيمية وانعدام التنسيق والتكامل بينها، وعدم تحديد الاختصاصات، وسوء توزيع المهام بين الأفراد.

إن أهم إجراء يمكن إتباعه لتفادي هذا الخلل هو إعادة إدخال تعديلات جديدة على هياكل المنظمة، كما أن سوء التخطيط الناجم عن الاعتماد عن مصادر معلومات غير دقيقة أو توقعات مبالغ فيها لا يعالج عن طريق التكوين، وإنما عن طريق الاعتماد على مصدر معلومات فعال، وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

2- تحليل عمليات وأنشطة المؤسسة:

والمقصود بهذا التحليل هو مقارنة معدلات الإنتاج الحالية بالمعدلات المرغوب في تحقيقها، من حيث معايير المواصفات والجودة، ومحاولة معرفة ما مدى تأثير إدخال تغيرات جديدة في الإنتاج على باقي الوظائف الأخرى، كإدخال خطط منتجات جديدة والتكيف مع وسائل جديدة للإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير بعض الأعمال مما يتطلب إعادة تكوين شاغليها لمواكبة التطورات الحديثة.

ولهذا فقد يكشف تحليل العمليات بأن السبب الرئيسي مثلا لمشكلة الكفاءة هم العاملين في قسم الإنتاج وسبب ضعف الفعالية في تحقيق هدف إضافة منتوج جديد هم المديرين في دائرة المالية وسبب تخلف معدلات النمو هم العاملين في نشاط البيع[2].

1. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص447.
2. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص498.

ومنه فإن هذا التحليل يساعد على تحديد مجال الاهتمام بمشكلة معينة.

3- تحليل الأفراد أو الأشخاص:

هذا التحليل يأتي بعد تحليل العمليات ويتمثل في تتبع المسار الوظيفي لكل فرد ومدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع ووجود فرق بين معارف ومهارات وخبرات الشخص حاليا وبين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التكوينية[1].

فهذا التحليل يبدأ بتحديد ووصف دقيق لكل وظيفة، ثم ينتقل إلى تحليل قدرات العاملين الفنية والعلمية والعملية والسلوكية لمعرفة ما إذا كان هذا العامل قادرا على تحقيق أهداف الوظيفة الحالية أو العمل المتوقع ترقيته أو نقله إليه، فإذا لوحظ نقص في القدرات الفردية فإنه يلجأ إلى التكوين كعلاج ضروري لهؤلاء الأفراد، كما تجدر الإشارة إلى أن الأفراد الجدد يحتاجون إلى تكوين خاص لإدماجهم في مناصب عملهم.

ولهذا فإن تحليل الأفراد، هو من أصعب التحاليل الخاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد السلوكات السلبية المؤثرة على المردودية الفردية للعامل والتي يجب تغييرها.

إذن فإن مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية تتطلب خبراء ومختصين، وهي عملية مكلفة للمؤسسة، فلهذا غالبا ما تهملها المؤسسات وتستعين بالتقديرات الحاصلة للإدارة العليا، وهذه التقديرات قد تكون سليمة أو خاطئة لأنها تحدد بشكل سطحي.

د/ مشاكل تحديد الاحتياجات:

ومن أهمها ما يلي:

- عدم تحديد هذه الاحتياجات بالشكل العلمي، وهذا لعدم الوعي بأهمية تحديد هذه الاحتياجات، والتعجيل في تنفيذها، وعدم الاهتمام بنوعية البرامج التكوينية وإسنادها لغير المختصين وكذلك نقص الاحتكاك بين الأطراف المشاركة في عملية التكوين.
- عدم تحديد المؤسسة لأهداف التكوين ، وعدم تحديدها موضوع التكوين والمكونين وتنفيذ البرامج وتحويلها وتقييم نتائجها[2].
- نقص البيانات التي يستند إليها التكوين في بعض المؤسسات وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمعها والحصول عليها.
- الخلط بين مشكلة التكوين والمشكلات الأخرى مما يصعب في علاجها.
- عدم اقتناع الإدارة بالمفهوم السليم للتكوين مما يؤثر على عملية تحديد الاحتياج.

ولهذا فلتحديد الاحتياجات التكوينية لابد من تحديد المفهوم السليم للتكوين وتحديد أهدافه تحديدا دقيقا والاقتناع به.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث يتجلى لنا بأنه في مرحلة إعداد البرنامج التكويني لابد من إتباع واعتماد مرحلتين هامتين هما:

جمع وتحليل المعلومات والتي من خلالها يتم جمع البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وبيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين، سواء كانت تلك المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها، ومن ذلك معلومات عن التنظيم، وأخرى عن الأفراد.

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص334.
2. أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص97.

أما مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، فذلك يكون بالتعاون القائم بين مسئول التكوين وبين الرؤساء أو المديرين بالمؤسسة، حيث تتمثل أهم تلك الاحتياجات في تطوير المعارف والمعلومات والمهارات والقرارات لدى بعض الأفراد، كما تطور سلوكهم وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيهم، كما أن لتحديد هذه الاحتياجات أساليب منها ما هو مرتبط باحتياجات المؤسسة، ومنها ما هو مرتبط باحتياجات الأفراد وهناك أسلوب آخر مرتبط بدراسة الملفات المتعلقة باحتياجات التكوين، كما يمكن تحديد الحاجة إلى التكوين بالاعتماد على مراحل تكمن في تحليل التنظيم، وتحليل عمليات وأنشطة المؤسسة إلى جانب تحليل الأفراد والأشخاص.

المبحث الثالث: إستراتيجية التكوين

تمهيد:

إن أي نشاط إستراتيجي تقوم به أية مؤسسة على اختلاف أنشطتها، يجب أن يكون مدروسا ومدققا وقائما على أسس ومبادئ علمية، وبما أن التكوين هو سياسة جوهرية أصبح من الضروري التفكير في التخطيط الإستراتيجي لها، واختيار أفضل الوسائل لبلوغ هذه السياسة ولسير هذه العملية، كما أن التكوين هو عملية استثمارية تقوم بها المؤسسة اتجاه الأفراد لبلوغ غايات وأهداف يتعين أن تقييمه كاستثمار لمعرفة نتائجه.

من هذا المنطلق نحاول في هذا المبحث التطرق لسياسة التكوين وأهدافه والتخطيط الإستراتيجي له، كما نتناول الأهداف الكبرى لهذه السياسة أو لهذا التخطيط، كما نعرض أهم مراحل تصميم البرنامج التكويني والخطوات المتبعة في تنفيذه، وآليات المتابعة والتقييم لهذا البرنامج.

1. سياسة التكوين -الأهداف والتخطيط الإستراتيجي-:

1.1 مفهوم هدف التكوين:

إن هدف التكوين أو التأهيل هو عبارة عن وصف دقيق قدر الإمكان للحالة التي ستنشأ عند نهاية العملية، والشكل التالي يوضح عملية التكوين:

الهدف وعملية التكوين.[1]



وضعية الانطلاق	التكوين	وضعية الوصول
نقاط للقوة والضعف لمن سيتم تكوينهم (الاحتياجات، الموارد البيداغوجية)	نظام التكوين من أجل تغيير الطبائع والسلوكات عن طريق استعمال مجموعة التقنيات والمناهج المعروفة	تحسين نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، كسب معلومات ومعارف جديدة (أهداف بيداغوجية)

1. CASSE PIERRE: la formation performante –OPU- Alger, 1994, pages 134.

2.1 أهداف التكوين:

إن من الأساسي والمهم تحديد أهداف التكوين بوضوح بحيث أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وواقعية، وكذلك يجب التمييز بين الأهداف العامة للمؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، وتتطلب معظمها نشاطات تكوينية، وأهداف التكوين التي تتجلى في الغاية من كل دورة تكوينية، أي ما هي النتائج التي تم التوصل إليها وما هي المهارات والقدرات الفنية والفكرية والتطبيقية المتحصل عليها من قبل المكون عند نهاية تكوينه، وفيما يلي نلخص أهم أهداف التكوين.

أ/ بالنسبة للفرد: وتتجلى لنا فيما يلي:[1]

- الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين
- احترامه لنفسه واحترام الغير له
- اكتساب خبرات ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- المرونة في حياته العلمية
- تنامي الجوانب السلوكية الجيدة والحسنة لدى الفرد
- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

ب/ بالنسبة للمؤسسة: ومن أهم أهداف التكوين بالنسبة لها ما يلي:[2]

- تحقق لها ربح في المردودية، فيضمن استمرار حياتها
- اكتساب قدرات تنافسية في ظل اقتصاد السوق
- يسمح للمسيرين بإدماج معطيات جديدة قبل منافسيهم والتصرف قبل الآخرين وفهم البيئة المعقدة والسريعة للتطور التكنولوجي في مختلف المجالات.
- الاستفادة من الطاقة البشرية والمادية، أي اليد العاملة والأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

ج/ بالنسبة للمجتمع: ففي ذلك فائدة تعم المجتمع ككل أهمها:[3]

- الانتفاع بمستوى الإنتاج والخدمات ومنافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق العالمية.
- انتظام العمل داخل وحدات الدولة، والحصول على التعاون بين أفراد الوحدة.
- توفير الأمن للعاملين وخصوصا لدى المجتمع الصناعي.

إن مما سبق يتضح لنا أنه من أجل بلوغ الأهداف سابقة الذكر على أي منظمة تبني سياسة وتخطيط إستراتيجي يمكنها من بناء أهدافها الكبرى. فما هي هذه السياسة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة أو المؤسسة؟

تتمثل سياسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة في العناصر التالية:[4]

1- تمتين الوضع الحالي للمؤسسة:

ويعني تحسين الوضع الحالي، ويشمل كل عمليات التكوين التي تهتم بمعالجة مكامن الضعف بدل الاستثمار فيها.

والتكوين يساهم بدور كبير في هذا الجانب ويكون على المدى القصير أي في سنة(1) كما دلت الدراسات على ذلك.

---

1. أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص183.
2. MEIGNANT –ALAIN: Manager le formation 4eme édition actualisée et enrichie, P79.
3. أحمد عادل راشد، مرجع سابق، ص184.
4. ALAIN MEIGNANT _OPCIT_ Page 79.

2- مرافقة التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية التي قد تطرأ على المؤسسة:

نتيجة التطورات السريعة للتنظيمات والتقنيات الحديثة، على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار من أجل تكوين خاص يخدم هذا الجانب ويكون على المدى المتوسط من ثلاث سنوات (03) إلى خمس سنوات (05).

3- تحضير المستقبل:

نتيجة فهم البيئة المعقدة والسريعة للتطورات التي تطرأ على المؤسسة، عليها أن ترسم من حين إلى آخر أهدافها كما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، حيث يدخل هذا النوع من الأهداف في التسيير التنبئي للمؤسسة، وهذا يتم على المدى الطويل أي من خمس سنوات إلى عشر سنوات.

يفهم من خلال هذه العناصر السابقة الذكر أن مفهوم التنمية والتسيير في التكوين مرتبط بعملية التنبؤ، وباعتبار الموارد البشرية محور أساسي من محاور التنمية وأي مؤسسة تخضع بدورها لهذا المفهوم، فالتنبؤ ضرورة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، إذ ما أريد الحفاظ من جهة على استقرار وفعالية هذه الموارد، ومن جهة أخرى سد الاحتياجات المحتملة للمؤسسة على مدى معين تبعا للتطورات المرتقية في نشاطها.

وبذلك فالتنمية التنبئية للموارد البشرية تتضمن جانبين:

الأفق الفردي والمهني لأفرادها، أي الاهتمام بالحالات الفردية لمواردها البشرية، وتنظيم التطورات الممكنة للأفراد أي التطورات المهنية المرتقبة لكل فرد تبعا لحركة هؤلاء الأفراد في المؤسسة.

أما على مستوى المؤسسة فالأمر يتعلق بالقدرة على تحديد البنية المتوقعة للموظفين ومقارنتها بالاحتياجات المتوقعة للمؤسسة مقارنة بالتطور المحتمل لوظائفها ومهامها، إذن فمن أجل معالجة مشاكل الموارد البشرية وبلوغ أهداف المؤسسة عليها بانتهاج سياسة التكوين على المدى القصير، والمتوسط، والبعيد. وفيما يلي نقدم أنواع الأهداف الكبرى الممكنة لسياسة التكوين:

2. نموذجية الأهداف الكبرى لسياسة التكوين (ألان منيو، ALAIN MEIGNANT)

يرى في سياسة وإستراتيجية التكوين أن المؤسسة تقسم أهدافها إلى قسمين حسب الأمدية، منها التي تخضع إلى المدى القصير والأخرى إلى المتوسط والطويل المدى، وفيما يأتي نذكر هذه الأهداف[1].

1.2 على المدى القصير: تحسين الوضع الحالي للمؤسسة والفرد:[2]

أ/ بالنسبة للمؤسسة: في هذه الحالة يوجه التكوين إلى عامة الأفراد المتجانسة من أجل تحسين إمكانيات المؤسسة، فيما يخص: التحسين في النوعية، الإنتاجية...، ويخضع التكوين في هذه المرحلة على قياس نتائجه بمؤشر فيزيائي كرقم الأعمال، رقم الملفات المدروسة في الأسبوع، وقد أعطى التكوين على المدى القصير نتائج كبيرة فيما يخص تطوير إمكانيات المجموعة.

ويعتبر زبون التكوين على المدى القصير رئيس المصلحة (الإطارات المباشرة).

1. ALAIN MEIGNANT –OPCIT- Pages 80/81.
2. ALAIN MEIGNANT –OPCIT- Pages 83.

ب/ بالنسبة للفرد: هنا التكوين يهتم بالفرد من حيث نقص المهارات، أي النقص الذي قد يصيب الفرد في عمله الخاص، زبون التكوين في هذه الحالة هو الموظف أو الفرد.

2.2 على المدى المتوسط والطويل:

هنا الأهداف ترتكز على التغيرات الطارئة وتحضير المستقبل، إن التغيرات السريعة ومناهج التسيير تفرض على المسيرين الاهتمام بالموارد البشرية الموجودة داخل وخارج المؤسسة، واستغلالها بقدر الإمكان عن طريق التكوين من أجل تجسيد الأهداف التي تظهر على النحو التالي:[1]

أ/ الاستثمارات الجديدة: على المؤسسة أن تقوم بتوفير أفراد يستطيعون العمل على آلات حديثة، الكثير من المؤسسات أولوا اهتمام كبير للجانب التقني والمالي للاستثمار دون الاهتمام بالمورد البشري من ناحية التكوين، فسوء التصرف كبد خسائر للمؤسسات، والتكوين لهذا النوع يجب أن يكون في الوقت المناسب، ليس بزمن بعيد جدا ولا بزمن قريب جدا، حسب ما يجب أن يكون عليه الوضع.

زبون التكوين هو رئيس المشروع أو المسؤولين العمليين.

ب/ تغييرات التنظيم وتطوير المهن: اجتهدت الكثير من المؤسسات على تطوير التنظيم والمهن أي إلغاء طرق العمل القديمة وتبني طرق جديدة، كما أن بعض المهن القديمة تلاشت وحلت محلها مهن جديدة، بالتكوين تعالج هذا الجانب.

زبون التكوين هو نفس زبون الاستثمارات الجديدة.

ج/ تطوير المسارات المهنية: المؤسسة تعمل على وضع الميكانيزمات التي من شأنها أن تسمح بالتطوير الفردي والمهني لموظفيها، أي الاهتمام بالحالات الفردية لمواردها وتنظيم حركتهم لما يحقق أهدافها وأهداف الأفراد حتى يشاركون في تسيير مستقبلهم، ويشمل هذا المسار النقاط التالية:

- **الترقية:** يساهم التكوين في ترقية الفرد في المؤسسة، فكل فرد يرغب أن يتكون ويبدي هذا الوجه، على المؤسسة أن تهتم به، ليس بالضرورة أن هذا الفرد سيصبح مدير المؤسسة في يوم من الأيام لكنه يعتبر عنصر مهم يحسب له في مديرية تنمية وتسيير الموارد البشرية.

زبون التكوين هو مدير العمال مع العلم إذا كانت لهذه المديرية سياسة وتطبيقات لمتابعة العمال الذين بحوزتهم إمكانيات.

- **تنظيم تخصصات الحركة المهنية:** تتطلب تنمية المهارات المهنية، إنشاء نظام للتخصص المهني يعتمد على تقسيم المناصب حسب العائلات المهنية المتوفرة في المؤسسة، وبذلك يمكن توضيح كيفية انتقال الموظف من منصب إلى آخر ضمن نفس العائلة أو في عائلة أخرى، جدير بالذكر أنه لا ينبغي الاكتفاء برسم المسارات ضمن العائلة الواحدة أو ضمن نفس القسم (المصلحة) فقط، بل يجب مراعاة وتحديد كل الممارسات الممكنة في إطار نشاط المؤسسة، قد يكون تنقل جغرافي من أجل أسباب خاصة، حتى يفتح أمام الموظف أكبر عدد ممكن من الفرص للتطور والارتقاء.

ومن جهة أخرى لا يجب أن تكون تلك المسارات ثابتة وغير قابلة للنقاش بل يترك المجال لدراسة مختلف الاحتمالات الممكنة لحركة كل موظف إلى حد بعيد أحيانا.

1. ALAIN MEIGNANT –OPCIT- Page83.

وزيادة على ما ذكر سابقا، نأخذ بعين الاعتبار مخططات التعويض ويقصد به وضع قائمة الموظفين الذين يمكنهم أن يعوضوا زملائهم في مناصب أعلى، وهي طريقة تستخدم خاصة مع الإطارات السامية في المؤسسة، إذ تعمل هذه الأخيرة بعد دراسة متطلبات واحتياجات كل منصب سام في المؤسسة، وتقييم قدرات ومؤهلات وسمات كل موظف معني بالعملية، على وضع مخططات التكوين الإضافي لكل من هؤلاء المعنيين بغرض تأهيلهم لتلك المناصب في حالة شعورها أو استدعاء الضرورة لذلك.

إن لهذه العملية أهمية قصوى في بقاء المؤسسة، سيما إذا علمنا أن هذا البقاء مرتبط ارتباطا وثيقا بنوعية الأفراد الذين يقودونها. ولبلوغ هذا الهدف الأساسي وجب علينا إعطاء أهمية كبرى للتكوين الفعال الذي يحقق الأهداف الممكن الوصول إليها.

فزبون التكوين هو مدير العمال والعامل نفسه.

د/ __أهداف خاصة:__ في هذه الأهداف الخاصة جميع عمليات التكوين تهدف إلى حالات خاصة واستثنائية كتكوين الأمن، تكوين فيما يخص التسيير الحديث وكذلك تكوين نوعي يستهدف تطوير ثقافة المؤسسة.

زبون التكوين هو المدير وكبار مسئولي الوظائف.

فالأهداف كثيرة ومتنوعة وفي نفس الوقت كلها مهمة من أجل سياسة وتخطيط إستراتيجي للتكوين يدفع بالمؤسسة إلى الأمام قبل منافسيها، فعلى كل مؤسسة اقتصادية أن تعرف أولويات أهدافها للتكوين وتخصص الفئة المستهدفة.

__3. تصميم البرنامج التكويني:__

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية وجمع المعلومات الدقيقة على شاكلة أفراد معينين يحتاجون إلى تكوين، يستكمل المخطط التكويني جهوده، وذلك من خلال تصميم البرنامج بطريقة تحقق الأهداف المرجوة.

فقد يصمم البرنامج لتغيير دوافع عمل أو ولاء للمنظمة أو زيادة مهارات أو تعديل سلوك وغيرها، وهذا حسب نتائج حصر الاحتياجات التكوينية(1).

__1.3تحديد موضوع التكوين:__

أي الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التكوينية، ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحاليل السابقة التي تمكن المخطط التكويني من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمله التكوين لكي يتجاوز تلك المشكلات والأخطاء(2).

إذن فموضوع التكوين يكون مستوحى من التحاليل المحصل عليها سابقا التي من خلالها يمكن التعرف على مكامن الضعف التي يعمل التكوين على سدها وتقويمها.

ولتحديد موضوع التكوين لابد من تحديد أهدافه التي يسعى البرنامج لتحقيقها، هناك ثلاثة أهداف مختلفة لكل منها متطلبات خاصة به.

أ/ __هدف إكساب معارف محددة:__

وهذا يتطلب تصميم برنامج يكسب المشتركين معارف جديدة عنهم وهذا هدف تحتاجه المؤسسات إذا حصل تغيير وتطوير في أعمالها أو منتجاتها أو أسواقها، فعندما مثلا تريد

---

1. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص449.
2. علي السلمي، مرجع سابق، ص366.

المؤسسة إنتاج منتج جديد ستحتاج إلى تعريف العاملين في قسم الإنتاج على ما هو ضروري لتحقيق مثل هذا المنتوج، وهكذا، ولهذا فإن اكتساب معارف محددة ينصب على الجانب النظري والفكري للفرد أو العامل.

ب/ هدف إكساب خبرات ومهارات:

حيث يسعى البرنامج التكويني إلى تزويد الأفراد بمهارات وخبرات أي تزويدهم بها من خلال تكوين عملي، وليس مجرد معلومات ومعارف فقط، فمثلا عند جلب آلة ما ستحتاج المؤسسة إلى تكوين عمال لاستخدام هذه الآلة وليس تزويدهم بمعلومات ومعارف فقط عن هذه الآلة، وهذا يتحقق بتوفير تمارين وممارسات عملية تطبيقية تسمح بتحقيق النمو والتطور.

ج/ هدف إكساب تغيير القيم والاتجاهات:

وهذا يتطلب إكساب اتجاهات وقيم جديدة، أي تغيير اتجاهات قديمة وراسخة باتجاهات وقيم جديدة ومغايرة ،لها جذور في اهتمامات وأولويات المؤسسة، أي تغيير السلوك الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.

إن تغيير الاتجاهات لا يتم بمنح المتكونين معارف ومحاضرات حول القيم المطلوبة، بل القيام بنشاطات محددة جماعية ومطلوبة إلى أن يتم التغيير الكافي في اتجاهات العمال، كما تتطلب مساعدة مختصين في التحليل النفسي في علاج المشاكل الشخصية[1].

إن المخطط التكويني في تحديده للموضوعات يستعين بآراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره العديد من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المؤسسة من مشكلات كالغياب، والإصابات، والخلافات ومعدلات الإنتاج... حيث تشيرعادة هذه المؤشرات إلى ما قد يعانيه الأفراد من نقص في بعض المعلومات والمهارات التي يمكن علاجها بالتكوين.

2.3 إعداد المادة التكوينية:

المادة التكوينية هي مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا. [2]

ومن أهم القصور التي يعاني منها التكوين هي نقص المادة التكوينية التي تتماشى ومتطلبات البرنامج التكويني، فلابد إذن من توافر هذه المادة بما يتطلبه التكوين حيث أنها ضرورية وأساسية لنجاح العملية التكوينية إذا كانت بما يتطلبه وفي الوقت المناسب للاحتياج التكويني.

وللقيام بهذه العملية أي إعداد وصياغة المادة التكوينية تتطلب مهارات خاصة، ولهذا يفضل إعدادها من طرف خبراء ومختصين.

3.3 تحديد تتابع الموضوعات:

إن تحديد تتابع الموضوعات للبرنامج التكويني من العمليات المهمة في تصميمه، وهذا على اعتبار أن البرنامج التكويني وحدة متكاملة تقسم إلى وحدات فرعية أو ثانوية مترابطة منطقيا وبوضوح.

ويخضع هذا التتابع المنطقي إلى شروط وقواعد مهمة وهي:

- يجب أن يكون الموضوع من العام إلى الخاص، أي يبدأ الموضوع بالعمومية التي تستهدف طرح الفكرة بشكل عام سريع لإثارة الاهتمام من طرف المكونين.

1. سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص450.
2. علي السلمي، مرجع سابق، ص369.

- تعرض جوانب الموضوع بترتيب منطقي حيث تكون كل فكرة سابقة كتمهيد للفكرة اللاحقة، وأن تضيف كل وحدة تكوينية إلى معلومات المتكون شيئا جديدا.
- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التكوينية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.
- يجب تحديد الموضوعات المختلفة بفواصل ليتضح للمتكون الانتهاء من موضوع معين والبدء في موضوع جديد ومثل ذلك الندوات والزيارات الميدانية.

4.3 أساليب العملية التكوينية:

تتمثل أهم الأساليب التي تستخدم في نقل المادة العلمية من المكون إلى المتكون فيما يلي:

أ/ المحاضرة: تعتبر طريقة تقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، ولكن تبقى مشاركة المتكونين محدودة جدا.

وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للمحاضرين بشكل مباشر، أو إذا كانت من النوع الذي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع، ولكن هذه الطريقة لا تعتبر من الأساليب التكوينية ذات الفعالية الكبيرة، لأنها لا توفر للمتكون فرصة تطبيق ما تم الحصول عليه من معلومات، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون ويركزون على فهم المحاضرة.

كما أنها لا تصلح كوسيلة للتكوين بغرض تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانية نقل المعلومات إلى المتكونين.

ولكن تبقى المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالا في مجالات التكوين ربما لسهولتها من وجهة نظر المكون أو لانخفاض تكاليفها.

ب/ المؤتمرات والندوات: تستخدم هذه الطرق عادة في التكوين على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية، أي التي تحمل آراء مختلفة، ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة[1].

فهذه الطرق تعتبر من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتكون في العملية التكوينية، فهي إذن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه ويشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية لكافة الأعضاء.

وتكمن أهمية هذه الطريقة في إحداث تغييرات في وجهات نظر المتكون واتجاهاته الفكرية لكنها لا تكسب الفرد أي مهارات.

ج/ دراسة الحالة: هي عبارة عن وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة لأغراض الدراسة، بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة والمتكررة لشاغل وظيفة معينة، كما تكتب بحيث تضمن ما يكفي من معلومات عن الموقف ليتمكن المتكون من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيف يعالجه.

ويصلح هذا الأسلوب للتكوين لاكتساب مهارات في تشخيص وتحليل المشاكل المعقدة والمتباينة، والتي لا يمكن أن تتوفر فيها تعليمات وافية لكل الاحتمالات حولها[1].

1. علي السلمي، مرجع سابق، ص372.

د/ تمثيل أو تقمص الأدوار: هو أسلوب تكويني ضروري لاكتساب المهارات واستجابات سلوكية معقدة، تتطلب التصرف في مواقف معقدة خاصة بمواقف تتطلب الاستجابة بمجابهة الآخرين شخصيا، وليس مجرد تشخيص وتحليل مشكلة ما(2).

ولهذا فإن تمثيل الأدوار يصلح حين يكون هدف التكوين هو تنمية مهارات سلوكية معينة، مثل التكوين على إدارة المقابلات الشخصية، التكوين على مختلف التعاملات التجارية...

هـ/ تكوين الحساسية: تهدف إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، والتوقع بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بوضع جماعة محددة للتكوين على أن لا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سابقة، والتوجيه الوحيد محاولة دراسة سلوك الفرد والجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة وسلوك الجماعة.

و/ المحاكات والمباريات: تتشابه هذه الطريقة بكونها نوع من دراسة حالة ولكنها تختلف في طريقة كتابتها وعرضها، وهي ضرورية لاكتساب المتكون مهارات وتشخيص وتحليل واجتهاد في مواقف معقدة(3).

إن الطرق المذكورة سلفا هي من أهم الأساليب التكوينية التي يجب على القائم بالتكوين أي يختار بينها حتى يحقق أكبر درجة من الفعالية التكوينية، وذلك من خلال التوافق والتوازن بين خصائص الأسلوب من ناحية ونوعية المتكونين واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

5.3 العوامل المؤثرة على أساليب التكوين:

من أهم العوامل التي تؤثر على أساليب التكوين ما يلي:

أ/ نوعية المتكونين: فالطريقة التي يتكون بها الفرد يجب أن تتناسب والمستوى الوظيفي المحتل، فأفراد الإدارة العليا لهم طريقة خاصة بهم، فيما يخص حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، أما الأفراد العاملين ما دون ذلك، فإن الطرق التكوينية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات، وكذلك تختلف طرق التكوين على اعتبار أو أساس المستوى التعليمي للفرد كذلك.

ب/ موضوع التكوين: أي أن إتباع طرق تكوين الأفراد وفقا لموضوع التكوين، فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كطريقة تكوينية كشرح بعض المفاهيم والأسس العلمية، وإيصال المعلومات بشكل عام، وهناك موضوعات تصلح لها طرق أخرى في التكوين كتمثيل الأدوار وذلك حينما يكون هدف التكوين تنمية مهارات وسلوك معين للأفراد وهكذا.

ج/ العمق والشمولية لموضوع التكوين: أي أنه إذا تطلب الأمر درجات أعلى من التعمق في عرض الموضوعات التكوينية تكون المحاضرة هي الطريقة أو الأسلوب المناسب والأمثل أما إذا كان الهدف مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع فتصبح الحلقات النقاشية هي الأفضل.

د/ فترة التكوين: في البرامج التكوينية القصيرة تناسبها المحاضرة على سبيل المثال، أما في حالة البرامج طويلة المدى فنجد مناقشة أو دراسة الحالات وتمثيل الأدوار أكثر تناسبا.

---

1. سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص456.
2. المرجع نفسه، ص457.
3. المرجع نفسه، ص457

وبالإضافة إلى العوامل المؤثرة في التكوين السالفة الذكر، هناك اختلاف تكاليف التكوين واختلاف الغرض منه، وكذلك اختلاف عدد الأفراد المراد تكوينهم.

6.3 المساعدات التكوينية:

تلعب المساعدات التكوينية دورا هاما في العملية التكوينية، إذ تجعل هذه العملية شيقة ومثيرة ومرنة وممتعة، كما تعتبر في حد ذاتها مجموعة الأدوات والوسائل التكوينية التي تخدم المكون في طريقة عرضه للمعلومات والمعارف وإيصالها للمتكون، كما أن هذه المساعدات التكوينية تعمل على جذب المتكونين عن طريق تحريك الأعضاء الحسية لهم لإدراك أكبر قدر من المعرفة والمهارة.

إذن فإن العمل التكويني يحتاج إلى بعض المعدات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين، بل هناك وسائل أخرى هامة حتى إن لم تحل محل المكون فهي تساعده على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني، ومن أهم هذه المساعدات ما يلي:

أ/ المساعدات السمعية البصرية:

وتتمثل هذه الوسائل في الصور والصبورات واللوائح والخرائط ومكبرات الصوت، وآلات التسجيل الصوتي، وآلات العرض للشرائح وآلات عرض الأفلام، حيث تكمن هذه المساعدات في تسهيل عرض الجوانب للمادة التكوينية التي تستعصي على المكون عرضها، حيث تساعد المتكونين على استيعاب المعلومات و ترسيخ معانيها.

ب/ المساعدات البصرية:

وأفضل هذه المساعدات نوعا، التلفزيون، حيث يعرض بعض البرامج التكوينية التي تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتكونين.

ج/ مساعدات أخرى:

وعلى سبيل المثال، النماذج والعينات وجميع الأجهزة المستخدمة في ذلك ومختلف الزيارات.

وفي الأخير تبقى مهمة المكون الأساسية والهامة هي التوفيق والتوازن بين تلك المعدات التي تمثل المساعدات التكوينية ،وبين ما يحتاجه التكوين من تلك المساعدات.

7.3 اختيار المكونين:

يمثل المكونون عنصرا هاما في العمل التكويني لدى يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من قبل المسؤول عن التكوين(1).

فلاشك أن تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير المكون الكفء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرامج التكوينية، كما أن اختيار المكون يتوقف على:(2)

- المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكونين
- نوعية المتكونين.

كما يوجد أربعة أنواع من المكونين:

1. علي السلمي، مرجع سابق، ص374.
2. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1990، ص245.

- **المكون المحاضر:** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتكونين عن طريق المحاضرات، ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.
- **المكون القائد:** وهو الشخص الذي يتولى تكوين مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.
- **المكون التطبيقي:** وهو الشخص الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب الخبرة النظرية، وهذا النوع من المكونين يكون قادرا على التكوين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.
- **المكون النفسي:** وهو الشخص الذي لديه الخبرة والمعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولكن هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها المكون الكفء من أمثلتها، الصفات الشخصية، كالمظهر والهيئة، والذكاء وسرعة البديهية، اللباقة، المبادرة... والقدرة على التكوين وكذلك يجب أن يكون المكون على كفاءة تخصصية، أي أن يكون على دراية تامة بالمادة العلمية اللازمة للعمل التكويني.

8.3 مكان التكوين:

لابد من تحديد واختيار المكان الذي سيتم فيه التكوين والذي يرتبط بنوعية التكوين، حيث نميز بين التكوين الجماعي الذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد والتكوين الفردي الذي يكون فيه كل فرد على حدى، وفي هذا المجال نتعرض إلى ثلاث اختيارات رئيسية وهي:(1)

أ/ قد يكون مكان التكوين في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، وهذا يناسب التكوين الفردي الذي يطلق عليه اسم التكوين أثناء العمل، إذ يقوم المكون بالإشراف على المتكون، وتكوينه أثناء عمله، كما يتم هذا النوع من التكوين عن طريق التبادل الوظيفي، أي بإلحاق الفرد فترة من الوقت في كل إدارة ليلم بأعمالها، ثم ينقل إلى إدارة أخرى وهكذا.

ب/ قد يكون التكوين في غرفة متخصصة لذلك، داخل المؤسسة حيث يؤثر الترتيب الداخلي لقاعة التكوين على فاعليته، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناصب، ومكان المكون لها تأثير على إمكانيات توصيل المعلومات، وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة.

ج/ قد يكون في مكان خارج العمل والمؤسسة، كأن يكون في معهد تكوين خارجي متخصص، أو عن طريق استئجار قاعات قي فنادق.

ومن خلال ما سبق نرى أن الحالة الأولى تناسب تعليم المهارات الفنية الفردية التي يتطلبها الأداء أين توفر الآلات والمعدات والأجهزة التي يحتاج إليها المتكون، والتي يصعب توفيرها في مكان آخر، أما الحالتان الأخيرتان فهما يناسبان التكوين الجماعي، أي تكوين مجموعة من الأفراد في مكان ووقت واحد، أما فيما بخص التكوين خارج المؤسسة فيتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية لدى المؤسسة.

9.3 ميزانية التكوين:

يقوم المشرفون على إعداد البرنامج التكويني بوضع ميزانية التكوين، والتي من خلالها يتم التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التكوين ويؤثر هذا في عملية اتخاذ قرار البدء في

1. محمد نجيب شاويش، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص248.

التكوين أم لا، كما قد يؤثر في محتوى البرنامج وتعديله بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا ويؤثر كذلك في تحديد قيمة اشتراك المتكون إذ كان التكوين خارج المؤسسة حيث تنحصر التكلفة حسب نوع البرنامج والدارسين، ومكان التكوين وغيرها، ويضاف إليها مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن التكاليف التي أنفقتها إدارة التكوين بخصوص تحديد الحاجة للتكوين، والبحث عن البرامج التكوينية والاتصالات وغيرها من المصاريف الأخرى التي تحتملها إدارة التكوين[1].

4. تنفيذ برنامج التكوين:

بعد تصميم برنامج التكوين تأتي مرحلة أخرى هي تنفيذ البرنامج وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التكوين القيام بجملة من الأنشطة أهمها:

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص348.

1.4 الجدول الزمني للبرنامج التكويني:

وهو يتطلب عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم، وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات ، وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التكوينية.

2.4 قاعات التكوين:

حيث أن الترتيب الداخلي لحجرة التكوين له تأثير على فاعلية هذا التكوين، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد، ومكان المكون، لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المتكونين في المناقشة.

فنجد على سبيل المثال، أن انتظام المقاعد على المناضد على شكل دائرة مستديرة يسمح بدرجة عالية من الديمقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم تكون واضحة لكل المتكونين، مما يمكن من تعزيز الآراء والاتصال، لدى قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التكوين الخاصة بالمناقشة الجماعية، وتكوين الحساسية.

أما تنظيم المقاعد والمناضد في شكل حرف "U" فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاثة صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في الرأي، كما يسمح بإضافة نوع من الرسمية والبروتوكول في ترتيب الدارسين، ويعاب على هذا الشكل أنه لا يسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح، ويستخدم هذا النوع غالبا في حلقات التنمية الإدارية[1].

3.4 الاتصال بالمكونين والمتكونين:

ويتم ذلك عن طريق إرسال استدعاءات يتم فيها تحديد تاريخ التكوين، كما يتم الاتصال بالمكون وإعلامه ببداية تنفيذ البرنامج التكويني.

4.4 تجهيز المطبوعات:

حيث يتم استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا، وإجراءات التوزيع على المتكونين وفقا للخطة العلمية المتبعة الخاصة بالبرنامج التكويني.

إضافة إلى الأنشطة المذكورة فهناك المساعدات التكوينية والتي تتمثل في مجموع الأدوات والوسائل التكنولوجية التي تخدم المكون في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وهي تلك المساعدات التي ذكرناها سلفا في مرحلة تصميم البرنامج التكويني.

1. المرجع نفسه، ص251-252.

5.4 المتابعة اليومية للبرنامج:

يقوم بهذه العملية كل من إدارة الموارد البشرية ومدير التكوين وتكون هذه المتابعة خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، ويقصد بهذه المتابعة التأكد من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مطلوب، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجراها الصحيح، وتتمثل الأنشطة الخاصة بمتابعة التكوين فيما يلي:[1]

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين.
- التأكد من إعداد المادة العلمية، وتقديمها في الوقت المناسب للمكونين.
- توفير المساعدات التكوينية للسير الحسن للتكوين.
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به.
- تسجيل حضور وغياب المتكونين، وكذلك توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج التكويني.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج كتدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون، أو تأجيل الجلسة التكوينية وكذلك علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبها المكون أو علاج المشاكل التي قد تحدث بين المكون والمتكونين أو بين المتكونين فيما بينهم.

وأخيرا نرى بأن هذه المرحلة أي مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني مهمة جدا في العملية التكوينية إذ أنها تنظم جميع خطوات العمل التكويني بداية بتحديد الوقت المناسب له ثم تدعيمه وتجهيزه بجميع الوسائل والعوامل التي تساعده على النجاح، وفي نفس الوقت المتابعة الموازية لتلك العملية من البداية إلى النهاية خطوة بخطوة، وكل هذا يقع على عاتق المدير المسؤول عن هذا التكوين.

5. متابعة وتقييم برنامج التكوين:

تعتبر المتابعة والتقييم عمليتان متلازمتان تهدفان أساسا إلى تطوير التكوين، ويمكن تعريف التقييم على أنه: "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية، ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتكونين، ومدى التغيير الذي نجح التكوين في إحداثه فيه، وكذلك تقاس بها كفاءة المتكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني"[2].

وكذلك يعرفه "يوسف محمد بن قبلان" أنه "هو إعطاء الشيء قيمة ،وهو ينطوي على النقد وإبراز الإيجابيات والسلبيات"[3]. فتقييم برامج التكوين والمتكونين هو عملية أساسية ورئيسية، لهذا يجب أن تحظى بعناية كبيرة لتحقيق الفعالية والإيجابية الناتجة عن ذلك التكوين، كما أنه يوضح ما إذا كانت خطط وبرامج التكوين الحالية ناجحة أم لا، ومن خلالها تخلص عملية التنبؤ بنجاح أو فشل تلك العملية التكوينية، أي تركها أو الاعتماد عليها في العمليات التكوينية المستقبلية القادمة.

1.5 المتابعة:

أ/ الهدف من متابعة برامج التكوين: تهدف المتابعة إلى التعرف على ما يلي:[4]

1. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص354.
2. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص251.
3. يوسف محمد بن قبلان، مرجع سابق، ص48.
4. أحمد عاد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص201.

- مدى توافر الشروط الضرورية للتنفيذ المناسب للبرامج من حيث المكان وراحة المتكونين، وسلامة الأجهزة التي تساعد في عملية التكوين.
- مدى تعلق المادة العلمية بالموضوع الذي يجري التكوين عليه، ومدى تماشيها مع هدف البرامج.
- مدى حسن استغلال الوقت المخصص لكل موضوع تكويني، ومدى التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.
- مدى نجاح وسائل التكوين في جذب انتباه المتكونين، وتفاعلهم معها ومدى التأثر العام في مقدرة المتربص واستيعاب الموضوع.
- مدى مناسبة مساعدات التكوين، وتعلقها بالموضوع الذي يجري التكوين عليه، وهل استخدمت الأسلوب العلمي لتحقيق الغرض.
- مدى توافر صفات المكون الجيد، ومدى توافر المراجع العلمية لموارد البرنامج وموضوعاته.

كما تشمل المتابعة على تقارير المكونين على العمل التكويني، الذي تم تنفيذه فعلا بملاحظاتهم على وسائل التكوين، والوقت المخصص لكل موضوع والمساعدات المستخدمة، وكذلك تجميع تقارير المشرفين والمسئولين عن تنفيذ البرنامج والتي تتناول مدى انتظام المكونين، ومدى استجابتهم للبرنامج واهتمامهم به.

ب/ <u>طرق جمع بيانات متابعة برامج التكوين</u>: تتم متابعة العملية التكوينية اعتمادا على البيانات التي يتم جمعها بطرق عدة منها الملاحظة، والاستمارة، والمقابلة.

1- <u>الملاحظة</u>: تظهر عملية الملاحظة بعض نواحي القصور في الأداء والتصرفات لبعض المتكونين، وهذا يستوجب تدخل المشرف على البرنامج عن طريق المقابلات الشخصية، مع هؤلاء المتكونين بغرض إرشادهم وتوجيههم لتجنب القصور، ورفع مستواهم. فالملاحظة هي طريقة مباشرة في تقييم جودة نظام التكوين أثناء تنفيذه نظرا لكونها طريقة ممتازة لإظهار مجالات التغير بفعل التكوين، فبالملاحظة يمكن تحديد السلوك الظاهر للأشخاص وذلك فيما يتعلق بـ:[1]

- طرق الأداء العامة في مجال النشاط التكويني.
- مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل والممارسة والتطبيق.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة بناءة.
- النواحي السلوكية والتصرفات الشخصية والانتظام.
- مدى الاهتمام بالتكوين والاقبال عليه.

2- <u>الاستمارة</u>: تقوم إدارة التكوين في إطار هذه المتابعة بتوزيع استمارة على المكونين والمتكونين.

فبالنسبة للمتكونين: تتضمن الاستمارة معايير موضوعية في شكل استفسارات يجيبون عنها معبرين بذلك عن رأيهم في المكون، وما مدى ملاءمة محتوى البرنامج، وكذلك جودة الوسائل السمعية والبصرية، وما مدى ملاءمة أهميتها من الاعتقاد بفعاليتها في اتخاذ قرارات التي تتعلق بتحسين البرامج التي ترجع أساسا إلى أن المشاركين قادرين على إصدار أحكام دقيقة على ما تعلموه.

1. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص208.

ولكن تبقى الاستمارة الموجهة للمتكونين لا تتميز بالمصداقية دائما وذلك بسبب وجود حالات التردد والارتباك لدى المتكونين[1].

أما فيما يخص المكونين: فيتمثل دورهم في جمع الملاحظات وإعداد التوصيات بشكل يومي منتظم من مؤهلات عالية وخبرة واسعة في مجال تكوينهم، وذلك بهدف الحصول على صورة مركبة عن التنفيذ اليومي لبرامج التكوين واتخاذ قرارات تعديليه، كما يمكنهم الاتصال ببعضهم البعض قصد المناقشة والتحليل. ومن أمثلة الأسئلة المفتوحة التي يمكن أن تتضمنها الاستمارة التي توزع على المكونين ما يلي:[2]

- ما هي الأنشطة التي تم تنفيذها بشكل جيد هذا اليوم؟
- ما هي أسباب هذا النجاح؟
- ما هي الأنشطة التي تتم بالشكل المطلوب، وما هي التغييرات المصاحبة لها؟
- ما هي التغييرات التي تعتبرها إيجابية وتلك التي تعتبرها سلبية؟
- ما نوع المشاكل التي عرقلت التنفيذ المرغوب فيه؟

وغيرها من الأسئلة التي يمكن من خلالها متابعة التكوين من طرف المكونين.

3- <u>المقابلة</u>: إن المقابلة الشخصية مع المتكونين توفر إجابات عن أسئلة لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أو تقنيات أخرى، وذلك نظرا لمرونتها، حيث أنه باستخدامها تتاح الفرصة للحوار والتوضيح دون أي عراقيل وأي قيود، بالشكل الذي يسهل على المتربصين التعبير بحرية تامة، كما أن المقابلة نوعان: - مقابلة فردية لا تستغرق وقتا طويلا وهي مناسبة.

- مقابلة جماعية تستغرق وقتا طويلا.

إضافة إلى ذلك يجب إجراء مقابلات دورية مع المكونين وعلى فترات متقاربة أثناء تنفيذ البرنامج، وذلك لتبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التكوين، ومدى تفاعل المتكونين معهم، كما أن الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة لا تنقص من مصداقيتها، بل إنها تزيد من فعالية التقييم خصوصا إذا كان الشخص المكلف بالمقابلة يكون ذا تكوين عالي في هذا المجال[3].

إذن فالمتابعة هي عملية لمراقبة تنفيذ خطة وبرنامج التكوين وذلك للتأكد من أنه تم في حدود التوقعات المقدرة لإنجاز مراحل الخطة وهذا لتحقيق الهدف والغرض النهائي لها، ومع التدخل في التنفيذ لإزالة أي عقوبات قد تعترض تسييرها، وقد يكون التدخل أحيانا للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية للخطة. ولهذا فإن المهمة الأساسية لعملية المتابعة هي تجميع البيانات والمؤشرات الإحصائية التي تعتبر أساسا لعملية التقييم، ومن هذا لا وجود لتقييم بدون وجود للمتابعة.

2.5 <u>التقييم</u>:

يأتي التقييم بعد المتابعة، أي بعد التأكد من أن برامج التكوين تسير وفق ما نظم وخطط له، ولكن لا يمكن القول بأن برنامج التكوين ناجح إلا بعد القيام بعملية التقييم. ففي هذه العملية، أي التقييم تعتمد بعض معاهد التكوين على استطلاع آراء المتكونين، حول أداء المكون ووسائل التكوين، وانطباعاتهم عن الدورة التكوينية، حيث يتبادر في أذهان المشرفين

---

1. بوعود نزيهة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، جامعة قسنطينة، 2001، ص95.
2. المرجع نفسه، ص96.
3. بوعود نزيهة، مرجع سابق، ص97.

والمسئولين أنه التقييم، ولكن هذا الأسلوب لا يعبر عن حقيقة الأمر، وهو غير سليم إذ أنه لا يغطي جميع الجوانب وخصوصا المهمة منها في عملية التكوين، والتي هي نقل أثر التكوين والتغيير في الأداء، ولهذا فإن عملية التقييم تكون وفقا لتحديد معايير فعالية التكوين حيث تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

أ/ __آراء المتكونين:__ يتم ذلك بتصميم استمارة استبيان لمعرفة ردود فعل المتكونين وانطباعاتهم وآرائهم حول ما تعلموه وشاهدوه خلال فترة التكوين[1].

ويعتبر هذا الأسلوب في التقييم سهل التنفيذ، إلا أنه يواجه مشكلة احتمال المجاملة والآراء الشخصية إذ أنه قد ينتهي إلى نتائج متباينة.

ب/ __التعلم المحقق:__ وهذا يتعلق بما تعلمه المتكون وما حصل عليه من معلومات، وهذا يتم عن طريق الاختبارات، أو بالاستفسارات من الرؤساء، فإذا أخذت مجموعة من المتكونين على جهاز أو آلة معينة قارن أداء كل منهم قبل وبعد التكوين، يمكن تحديد التغير الذي حصل لديهم، أما فيما يخص آراء الرؤساء يمكن أن يخضع للتميز الشخصي ويبقى هذا الأسلوب صالح للبرامج التي تهدف إلى اكتساب المعارف والمهارات التي تنعكس على أداء المتكونين.

ج/ __تغيرات سلوكية محققة:__ يعتمد هنا القائم بعملية التقييم على الملاحظة وإجراء المقابلات مع المشرفين حيث أن هذا الأسلوب يهدف إلى زيادة مهارات محدودة أو القيم والاتجاهات.

وبذلك يمكن التأكد من حصول تغيير فعلي في سلوك الفرد المتكون عن طريق المشرفين، وعلى وجود اختبارات سابقة للتكوين أو التقييم السابق.

د/ __مدى تنفيذ أهداف التكوين:__ أي أن هذا الجانب يركز على مكاسب التكوين، فقد يكون التكوين فعال للمتكون ويحقق فيه نجاحا ملحوظا ويستفيد منه في عمله، وينبغي معرفة ما هي مكاسب المؤسسة القائمة بعملية التكوين كذلك.

إذن فالتقييم السليم للبرنامج هو قياس مدى تحققه لأهدافه، وهذا يتطلب أن يتم تحديد الأهداف بطريقة دقيقة وبشكل يسمح بقياسها.

3.5 __فوائد متابعة وتقييم برنامج التكوين:__

إن لعمليتي المتابعة والتقييم أهمية قصوى وخاصة بالنسبة للأفراد المعنيين بالتكوين، ففيما يتعلق بالمتخرجين يضمن لهم التقييم الموضوعي، الحصول على طرق للتأكد من تحديث معارفهم ومهاراتهم وتجنبهم الوقوع في أخطائهم السابقة وتصحيحها، كما يوفر للمكونين معلومات عن مدى فاعليتهم في إعداد الأفراد لوظائف محددة والتي بدونها سيمتنعون عن إدخال أي تغييرات ومستجدات.

ولهذا فإن لهذه العملية عدة فوائد تتمثل في:[2]

- تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.
- التقييم الذاتي لإدارة وأجهزة التكوين والقائمين على إدارة هذه الأجهزة، فيتحسن مستوى المهارات والفعالية، ويشعر المتكونين بالاستفادة من البرنامج التكويني، مما يدل على أن الإدارة وأجهزة التكوين كانت فعالة والقائمين على إدارتها قاموا بدورهم، وهذا قد يشجع

1. سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص361.
2. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص356.

في المستقبل على استخدام واستمرار عمل هذه الأجهزة، وتطوير القائمين بالعمل فيها، ولكن قد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل هذه الأجهزة.

خلاصة:

إن من المهم تحديد أهداف التكوين بوضوح حتى تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وتكون واقعية، والتمييز بين هذه الأهداف سواء كانت بالنسبة للفرد أو للمؤسسة أو للمجتمع، و يجب على أي منظمة تبني سياسة وتخطيط استراتيجي يمكنها من بناء تلك الأهداف الكبرى.

كما أن هذه السياسة أو هذا التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تمتين الوضع الحالي للمؤسسة، ومرافقة التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية التي قد تطرأ عليها، وكل ذلك بما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، أي التنبؤ بمستقبل المؤسسة.

كما تطرقنا في هذا المبحث إلى تصميم البرنامج التكويني والذي يتضمن عدة موضوعات، كتحديد موضوع التكوين وكذلك إعداد المادة التكوينية، كما يجب تحديد تتابع الموضوعات والأساليب المختلفة التي تستخدم في نقل المادة العلمية عن المكون إلى المتكون، كما تم عرض أهم العوامل المؤثرة على تلك الأساليب، إضافة إلى ذلك قمنا بتحديد بعض المساعدات التكوينية التي تجعل هذه العملية شيقة ومثيرة ومرنة وممتعة، كما لاختيار المكونين دورا هاما في العمل التكويني، بالإضافة إلى اختيار المكان الأنسب لنوعية التكوين والمتكونين.

كما تأتي بعد هذه المرحلة أي التصميم، مرحلة أخرى تتمثل في تنفيذ البرنامج التكويني، سواء كان هذا البرنامج داخل أو خارج المؤسسة، ولدى يجب على مدير وأخصائيو التكوين، الإشراف على هذا التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

وفي الأخير متابعة وتقييم برامج التكوين والمتكونين، وهي عملية أساسية ورئيسية، ولهذا يجب أن تحظى بعناية كبيرة لتحقيق الفعالية الناتجة عن ذلك التكوين، كما أنها تسعى إلى توضيح ما إذا كانت خطط وبرامج التكوين ناجحة أم لا، ومن خلالها تخلص عملية التنبؤ بنجاح أو فشل تلك العملية، كما يمكن تحديد ذلك في المستقبل، أي اعتمادها أو التخلي عنها في العمليات التكوينية المستقبلية.

تعليق على الفصل:

إن التكوين صناعة قائمة بذاتها، له معاهده ومراكزه وله أدواته وأساليبه وتطبيقاته ومفرداته، ونظرياته، كما له بنيته الأساسية من مكونين مؤهلين ومناهج وأجهزة، كجهاز الإشراف والإدارة، فالتكوين له أسسه العلمية والعملية والتربوية، فلا يكتفي أن يأتي بأحد وتعهد إليه بمسؤولية التكوين من إعداد ومراجعة خطط وبرامج التكوين، وتقييم الدورات التكوينية، والتعامل مع قضايا المتكونين والمكونين، وتقييم مخرجات ومتطلبات التكوين... دون أن يكون ممنهجا في مجال التكوين.

للتكوين مخططات وأساليب تصبو إلى جمع البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني، وبيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وهذا لضمان خطة جيدة وسليمة تفي بالاحتياجات التكوينية التي بدورها تعبر عن الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف، وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل حيث التعرف على تلك الفجوة التي تمثل الاحتياج التكويني.

ومن هنا فإن للتكوين إستراتيجية تقوم بها المؤسسة على أسس ومبادئ علمية وبصورة مدروسة ومركزة على اعتباره سياسة جوهرية لابد من التفكير في التخطيط الإستراتيجي لها، واختيار الوسائل المناسبة لبلوغ الأهداف المرجوة من وراء هذه السياسة، حيث يلاحظ في سياسة وإستراتيجية التكوين، أن المؤسسة تقسم أهدافها إلى قسمين حسب الأمدية، منها التي تخضع إلى المدى القصير، والأخرى إلى المدى المتوسط والطويل، وذلك من خلال تنفيذ البرنامج التكويني المصمم ومتابعته ومراقبته بجدية، حيث يكون التكوين فعال للمتكون ويحقق نجاحا ملحوظا ويستفيد منه في عمله، كما ينبغي معرفة مكاسب المؤسسة القائمة بعملية التكوين كذلك، إذ أن التقييم السليم للبرنامج هو قياس مدى تحققه لأهدافه، وهذا يتطلب أن يتم تحديد الأهداف بطريقة دقيقة وبشكل يسمح بقياسها.

كذلك فإن للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية أثر كبير على الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة على اختلاف نشاطاتها واهتماماتها، مما أدى إلى تقادم المهارات المكتسبة، فلجأت الكثير من هذه المؤسسات إلى القيام بنشاطات التكوين، فأدى هذا إلى ظهور الحاجة إلى التكوين وهي الأهمية الكبيرة لهذا النشاط باعتبار التكوين عامل أساسي في تنمية الفرد وترقيته، حيث أنه من الضروري توفير تكوين جيد للمهام والوظائف التي سيشغلونها بغية رفع المستوى لكفايتهم الإنتاجية وأدائهم لأقصى حد ممكن، بما يكفل تنمية مواهبهم وقدراتهم وهذا باكتساب مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من الإطلاع بأعباء وظائفهم الحالية على نحو أكثر فعالية، كما أن التكوين الجيد والفعال يعالج سلوكيات الفرد وطريقة تفكيره، وصقل مواهبه، هذا ما ينتج عنه تصرفا إيجابي في مواقف أعماله ونشاطاته، بما يمكن من الاستفادة من ملكاته الإبداعية وتنمية شعوره وإحساسه بالمسؤولية وبقيمة عمله، مما يؤدي إلى ضمان استمرارية التميز والالتزام في العمل.

وللإسهام في تصاعد وتيرة التطور الاقتصادي وآفاقه المستقبلية بات من المؤكد أن التكوين المهني يلعب دورا كبيرا وهاما في رفع مسيرة التنمية وتشكيل معطياتها على النحو الذي تتضح فيه ملامح الاقتصاد وواجهاته المؤثرة في دفع عجلة التقدم الحضاري إلى الأمام، ولاشك أن أهمية التكوين المهني لا تقتصر على الدول النامية فحسب، بل أن الدول المتقدمة توليه اهتماما كبيرا، إذ أن من المعروف أن الصناعة والتكنولوجيا الحديثة لا يمكنها إحراز تقدم من دون الاعتماد على الملكات والطاقات الفنية الكفؤة التي تزداد الحاجة إليها بشكل

يتناسب مع حجم التقدم العلمي والصناعي، والاعتماد على العلماء والخبراء والمهارات الفنية المبنية على أسس علمية والتي تساهم بشكل كبير في تقدم الدول.

ومما سبق نلاحظ من خلال واقعنا المهني والتكويني أن بلدنا الجزائر لم يرقى إلى معايير التكوين الحقيقي التي تعتمدها الدول المتقدمة إذ أن بلادنا لا تطمح إلى توفير مستلزمات التكوين العلمي كافة في معاهد ومراكز التكوين لترسيخ المهارات والخبرات الفنية لدى المتكونين على أساس علمي وفني متطور، وهذا لتطوير العملية التكوينية في هذه المعاهد والمراكز، كما أن بلادنا لم تنظم تكوينا متخصصا ومتميزا في المعاهد والمراكز المتخصصة إذ أن المناهج التي اعتمدت في التكوين لا تزال دون المستوى المطلوب وهذا بحسب نتائج ذلك التكوين، بالإضافة إلى أن التكوين في أغلب التخصصات التي خصها التكوين المهني تحتاج إلى تحديث في مناهجه لكون هذه التخصصات تطورت وتتطور بشكل سريع جدا، زيادة على ذلك كون المكونين والمؤثرين المباشرين على عملية التكوين ليسوا ذوي مهارات عالية وأخصائيين أصحاب خبرة في المجال، إذ نجد معظم المكونين أصحاب شهادات متوسطة، إضافة إلى نقص الخبرة في التكوين، كما أن معظم هؤلاء المكونين يعملون بعقود غير دائمة أو بعقود ما قبل التشغيل، وهذا يتطلب العمل على ضرورة إدخال المكونين والمؤثرين في دورات تطويرية وتأهيلية في تكوين الأفراد المتكونين وحث المكونين على متابعة نشاطاتهم واهتماماتهم.

كل هذا يأتي متزامنا مع الظروف الاجتماعية الصعبة والأزمة التي حلت بالجزائر منذ التسعينات، مما أدى إلى عزوف الشباب على تلك المعاهد المتخصصة في التكوين، أو بالأحرى الابتعاد عن التكوين، إذ أن أحد الأسباب الأساسية يتمثل في بحثهم عن وسيلة تكفل لهم تكوين حياتهم بطرق أقصر من ذلك التكوين، كانظمامهم إلى الجيش الوطني الشعبي، أو إلى سلك الأمن والشرطة وغيرهما من الوظائف الحكومية التي تتوفر نوعا ما على مناصب شغل، وهذا لضمان لقمة العيش، إضافة إلى التوجه للأعمال الخاصة أو الأعمال الحرة الأخرى.

إذن فإن التكوين المهني يحتل مكانا مهما لأي بلد، لاسيما بلدنا الجزائر لعلاقته الوطيدة بسوق العمل، ولكي يصبح للعمل دور في التكوين المهني، ويصبح للتكوين المهني دورا في مؤسسات العمل المختلفة لابد أن يكون التخطيط المستقبلي للتكوين المهني ونظمه ومسؤولية مشتركة بين مؤسسات المجتمع كافة، والاعتماد واللجوء إلى معاهد ومؤسسات التكوين سواء الخاصة أو العامة، حيث أن هذه الجهات لديها خبرات وكوادر فنية وتقنية وإدارية مما جعل لنتائج التكوين أثر في الكفاءة المهنية وتحد من التكاليف وتضمن جودة المستوى.

الفصل الثالث

مدخل إلى التكوين وإستراتيجيته

توطئة

لقد بحث كثير من العلماء والمفكرين المهتمين بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل عن مدلول هذا اللفظ وصلاحيته للتعبير عن الخطط والبرامج التي تحمل هذا الاسم، لينتهوا إلى القول بأن اللفظ المستعرب "إستراتيجية" يعني فن التعبئة والتوجيه للموارد والطاقات البشرية والمادية، قصد تحقيق أفضل وأمثل للأهداف المسطرة والموضوعة من طرف التنظيم الذي أشرف على وضعها.

والإستراتيجية غالبا ما تترادف مع التخطيط، لكن التخطيط يتضمن عدة عمليات من بينها انتقاء الأهداف واختيارها ووضعها، أما الإستراتيجية فهي كيفية الوصول إلى تلك الأهداف، وذلك مضمونها وموضوعها، إذ يقول أحد الباحثين في الإستراتيجية: "أنه حينما نباشر موضوعا من الناحية الإستراتيجية لابد أن نجيب على الأسئلة التالية: ماذا؟ ومتى؟ وكيف؟، وفي خضم هذه الأسئلة يتحدد الإطار والأسلوب الذي من خلاله ستتم تعبئة وتنسيق وتوجيه الطاقات والموارد والقوى البشرية والمادية والمعنوية والمالية المتاحة في الحاضر والمستقبل بغية تحقيق أهداف محدد ومرسومة من طرف التنظيم المشرف على عملية التخطيط أو عملية وضع الإستراتيجية.[1]"

وبما أن الإستراتيجية هي فن قيادة المعارك، فهي تعتمد أساسا على استقراء الواقع واستشراف المستقبل لأنها تتكون من عنصرين أساسيين هما: الإقدام والتنبؤ، فالإقدام يتعلق أكثر بشكل الوسائل والجيوش في الإستراتيجيات العسكرية، إذ يقتضي معرفة تامة بالواقع، أما التنبؤ فهو يتعلق أساسا بتوقع ردود الفعل، وهو أمر يحتاج إلى استشراف المستقبل، وإلى معرفة وطرح مختلف السيناريوهات والمشاهد المحتملة، حتى يمكن للإستراتيجي أن يستوعب مختلف ردود الفعل الممكنة والمحتملة.

1.WWW. ISESCO. Org.DATE: 06.02.2006.heure: 08:30.

المبحث الأول: الإستراتيجية وبعض المفاهيم المتعلقة بها.

تمهيد:

من خلال مبحث الإستراتيجية وبعض المفاهيم المتعلقة بها نتناول أولا بالتعريف مفهوم الإستراتيجية والتطرق إلى أصل هذا المفهوم، كما نلج بنوع من الإيجاز إلى تطور مفهوم الإستراتيجية من وجهة النظر العربية، ثم تطور هذا المفهوم في العصر الحديث وبعد ذلك ننزوي بمفهوم الإستراتيجية إلى المجال الإداري الذي ينعرج بنا إلى تحديد مفهوم الأهداف ووظائفها وأنواعها، كما تطرقنا إلى برمجة تلك الأهداف بحسب أولوياتها وأهميتها وذكر ضرورة انسجام هذه الأهداف، ثم عرض عناصر تحديد الأهداف، وأهمية هذا التحديد على اعتبار المؤسسة نظام ذي غايات، كما تعرضنا إلى ماهية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، ودور التنبؤ في تلك العملية المتمثلة في التخطيط الإستراتيجي، وإلى الأهداف وعلاقتها بالتخطيط، وبعد ذلك خلصنا إلى أن الإستراتيجية تقوم على مجموعة من البدائل المتاحة للمؤسسة.

1. تعريف ومفهوم الإستراتيجية:

من المفيد وقبل الولوج في تحديد مصطلح مفهوم الإستراتيجية وتعريفها، الالتفات لبعض التعريفات التي تستخدم عند الحديث عن الإستراتيجية[1].

أ/ الغرض (GOAI): هو الغاية النهائية أو المقصد الرئيسي وأدبيا (بيت القصيد) مثل أن الغرض الأساسي لدولة هو أن تلعب دورا قياديا في سياسة المنطقة، أي غايتها السياسية التي تبغي الوصول إليها هي أن يكون لها الكلمة الأخيرة في كل ما يتعلق بالمنطقة.

ب/ الهدف (Objective): وله معنيان:

بالمعنى العام: غرض عملي محدود يجب الوصول إليه.

بالمعنى العسكري: نقطة أو مركز يجب إخضاعه لسيطرتنا.

ج/ سياسة (Policy): وهنا علينا التفريق بين السياسة Politics وبين Policy والتي تعني مجموعة مبادئ وقواعد واتجاهات عريضة تسهل الوصول إلى الأغراض المطلوبة وبالتالي تحدد جزئيا حرية العمل وطرق اختيار الأساليب.

2. أصل مفهوم الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية هي اللفظ المعرب لكلمة (Strategie) الفرنسية أو (Strategy) الإنجليزية وأصلها في هاتين اللغتين هي الكلمة اللاتينية (Stratêgos) من (Stratos) وهو الجيش وفعل (Agein) بمعنى قاد، وبهذا المعنى تكون كلمة (Strategos) هي قائد الجيش و(Strategia) هي فن قيادة الجيش أو فن قيادة الحروب، ومع تطور الأسلحة والمعارك أصبحت الكلمة تعني القيادة خارج المعركة، واتسعت دائرة استعمال المصطلح في العصر الحديث ليصبح دالا على قواعد التخطيط أو فنون التدبير في جميع مجالات الحياة المعاصرة[2].

1. WWW. FATEH. NET. DATE: 06.02.2006.heure: 09:19.
2. WWW. ISESCO. NET. Org. DATE: 06.02.2006 Heure: 08:30.

والإستراتيجية في مفهومها ومدلولها عن التكتيك، حيث أن هذا الأخير يعني "فن تنفيذ الخطط" أما الإستراتيجية فهي تعني استخدام كل المعارف والمعلومات والوسائل والمواد للحصول أو لتحقيق أهداف مسطرة ومعينة.

ومما سبق نرى أن مصطلح الإستراتيجية مأخوذ أصلا من اللغة اليونانية وتعني حرفيا "فن الجنرال" أو "أساليب القائد العسكري" أي الخطة المحكمة التي تحقق النصر على العدو.

وتعني كذلك وضع القوات المحاربة في مواقع معينة في ميدان المعركة بحيث تهدف إلى إحراز النصر على العدو، ومن هنا شاع ما يسمى بالموقع الإستراتيجي، وبمعنى أوسع يمكن القول أن الإستراتيجية في المفهوم العسكري هي وضع موارد الدولة والاستفادة منها بأقصى درجة من الكفاءة والجودة والاقتصاد لتحقيق أهداف النصر ضد العدو[1].

3. تطور مفهوم الإستراتيجية:

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية تطورات كبيرة عبر التاريخ ولنكتفي بالحديث عن التاريخ الحديث، ولكن وقبل الولوج في التاريخ الحديث نتطرق ولو بالشيء القليل إلى الإستراتيجية من وجهة النظر العربية:

أ/ الإستراتيجية من وجهة النظر العربية:

إن التاريخ العربي غني بروائع العلم والأدب والفن، وأما تاريخنا العسكري فأكثر غنى، وأكثر عطاء لكل ما هو مفيد وخالد.

جيوش صغيرة تنطلق من الجزيرة العربية قليلة في عددها، فقيرة في تسليحها، قوية في إيمانها، تتحدى أقوى قوى العالم، وتثبت أنها على مستوى هذا التحدي، فتزيل أعظم دولتين لهما أمجادهما العسكرية وقواهما الكبيرة، علاوة على إمكاناتها المادية الضخمة.

وتتطور الجيوش العربية في عددها وحجمها وتسليحها، ويتطور تبعا لذلك تنظيمها القتالي وأسلوبها الحربي، وتزداد ميادين القتال بعدا وتصبح ساحات العمليات الحربية واسعة... وهنا تبرز الإستراتيجية العسكرية العربية وفق مخطط منظم بعيدا عن الارتجال والعفوية، وكانت هذه الإستراتيجية بمثابة شاهد على نجاح العرب في تحقيق مبدأ جديد في الحرب، حين عمل العرب على إتباع إستراتيجية الردع.

فبعد الخسارة التي ألمت بالمسلمين العرب جراء هجومهم على بلاد الروم في معركة مؤتة (629هـ)، وبعد مضي فترة من الزمن تم خلالها استقصاء الأخبار والمعلومات عن العدو قرر النبي -صلى الله عليه وسلم- أن يثأر لتلك النكسة، فأمر بإعداد جيش يعهد بقيادته "أسامة بن زيد" وكان ذلك عام (632هـ).

تفاصيل على صغرها لأول وهلة هي على قدر جليل من الفائدة، تدل في جملة الدلائل على معطيات عديدة أهمها:

- خبرة العرب في شؤون الحرب من إعداد وتجهيز وتدريب.
- معرفة العرب بالمناخ السياسي والمعنوي المحيط بعد استطلاع للعدو سياسي وعسكري واجتماعي دام أكثر من ثلاث 03 سنوات.
- توثيق المعلومات السياسية والبشرية لما لها من تأثير على إستراتيجية الحرب المقبلة وتدقيقها والوقوف على امتداداتها في محيط منطقة العمليات.

1. علي الحمادي: وكذلك السهل المتبع 52 تكتيك متفاوض والاتفاق، سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق ، بيروت، لبنان،، ط1 2000م، ص16.

فهذه المعطيات كان لها أثر فاعل في الأعمال العسكرية السياسية التي أدت فيما بعد إلى تحقيق الانتصارات العربية على الرومان والفرس معا[1].

ولهذا فقد تمحورت الأهداف السياسية للإستراتيجية العربية الإسلامية العسكرية حول تعزيز وتمكين وتدعيم مكانة العرب وتوضيح القيم والمبادئ التي كانوا يحملونها للعالم، وإزالة الخطر والتهديد المحدق بهم (الروم والفرس)، ولهذا فإن الحرب لم تكن وحدها هدف من أهداف العرب بل كانت في حد ذاتها وسيلة لإغناء الحضارة وتحقيق العدالة والدفاع والذود عن هويتهم ومقامهم.

ب/ تطور مفهوم الإستراتيجية في العصر الحديث:

عند كبير الكتاب العسكريين في القرن التاسع عشر (19) "كارل فون كلاوسوتز" "CLAUSEWITZ CARLVON": تعني فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب، ثم جاء أحد تلامذته من بعده وهو القائد "هلموث فون مولتكه" " HELMUTH VON MOLTKE" فطور هذا المفهوم ليصبح دالا على فن استخدام الوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد العسكري لتحقيق أهداف الحرب، وبعد تفتت بروسيا انتقلت المدرسة "البروسية" إلى ألمانيا حيث نجد الركن الألماني "إيريش لودندورف" " LUDENDORFF ERICH" يعرف الإستراتيجية بأنها دخول المعارك الحاسمة للقضاء على جيش العدو وتحطيم إمكانياته.

وفي بداية الستينات من القرن الماضي، أصدر الجنرال الفرنسي "أندري بوفر" "ANDRE BEAUFRE" كتابه الشهير "مدخل إلى الإستراتيجية" والذي أضحى مرجعا لطلاب مدارس العسكرية والإستراتيجية قدم فيه التعريف التالي: "إنني أعتقد أن روح الإستراتيجية تكمن عند تعارض إرادتين، إنها الفن الذي يتيح -قبل التفكير في الوسائل- فهم واستيعاب معضلات الصراع، حتى يسمح باختيار التقنية المناسبة واستخدامها بأقصى فاعلية ممكنة، إنها إذن فن حوار القوى، أو بالأحرى فن حوار الإرادات التي تستخدم القوى لحل خلافاتها"[2].

إن من هذه التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الإستراتيجية قد تطور عند منظريه حسب توفرهم على القوة وتأكدهم من تحقيق النصر، ولكن هناك تعاريف أخرى وأكثر حداثة ترى أنه ليس من الضروري أن يدخل القائد المعارك الحاسمة لتحطيم وهزم جيوش أعدائه والانتصار عليها، كما جاء في شرح "لورندورف".

ومن الأفضل في هذه الحالة وتحت ظروف معينة استخدام خطة أهداف محدودة تعتمد على تحطيم معنوياته، وتعطيل حركته بضرب مؤخراته ومراكز اتصاله وتموينه، وتفادي الاشتباك معه في أية معارك حاسمة، فليس من الضرورة أن يخوض القائد حربا، بل الأهم أن يصل إلى الانتصار وتكون الخطة التي اتبعها والسياسة التي انتهجها للوصول إلى ذلك الانتصار بالوسائل الموضوعة تحت إشارته أو رقابته، فنا يوصف بـ"الإستراتيجية"[3].

ولهذا فالإستراتيجية لا تعتمد على مسح شامل للمعلومات كما يتصور، ولا على كمال في التأكد من النصر كما يتبادر للذهن ولكنها تسمى إستراتيجية حينما تصبو إلى أهداف معينة بعيدة عن الطموح المغامر والمغرور ونخطط لإنجازها بالوسائل الممكنة، ومحاولة أن تجمع

1. HARAS. NASEEJ. COM. DATE: 06.02.2006 Heure: 08:46.
2. WWW. SESCO. Org. D: 06.02.2006 Heure: 08:30.
3. WWW. ISESCO. Org. D: 06.02.2006 Heure: 08:30.

ما استطاعت من معلومات ولكنها تضع نصب أعينها أنه في حالة الفشل، سنتطرق بنوع مدروس ضمن بنودها لتستدرك قواها وتستجمع أدواتها كي تباغت من جديد ذلك العدو الذي تواجهه وحتى تصل إلى مرادها، محركها في كل ذلك الإقدام، إذن فنجاح أي منظمة في إستراتيجيتها راجع إلى:

- محاولة الوصول إلى أهداف معينة بعيدة عن الطموح المغرور والمغامر.
- الاعتماد على الوسائل الممكنة والمتاحة في التخطيط والإنجاز.
- جمع المعلومات والبيانات الممكنة والكافية لهذه الإستراتيجية.

4. تعريف الإستراتيجية في المجال الإداري:

إن للإستراتيجية مجالات عديدة، ولكن نحن بصدد دراسة هذه الإستراتيجية في نطاق محدود في منظمة (معهد التكوين) والتي هي إستراتيجية التكوين.

فلقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم الإستراتيجية فمنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى ومنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يجمع بين الرأي الأول والثاني، فيعرف الإستراتيجية على أنها الأهداف بعيدة المدى والوسائل التي تحقق تلك الأهداف[1].

فمما سبق من التعريف نستنتج أن الإستراتيجية الإدارية هي عبارة عن مجموعة من الأهداف بعيدة المدى أو مجموعة الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف بعيدة المدى، أو هما معا فما هي إذن هذه الأهداف؟

5. الأهداف:

الأهداف هي عروس التخطيط، فلا تخطيط بدون أهداف، ويتعين تصميم أهداف إستراتيجية طويلة الأجل تهيئ إطارا لعمل الإدارة، بما يؤدي إلى بلوغ غايتها أو تحقيق رسالتها، ويتطلب الأمر أن تكون هذه الأهداف أكثر تفصيلا من الصياغة العامة للرسالة وإلا ظلت عامة في صياغتها بحيث يصعب تنفيذها[2].

فالأهداف تحدد توجيهات محددة للمنظمة وتعكس ما مدى القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، وللأهداف سمات وخصائص أهمها:

1- الوضوح والتحديد وتفادي العموم.
2- إمكانية وضع الهدف في صيغة كمية وفي إطار زمني لتسهيل قياس مدى تحققه.
3- أن يكون علميا ممكن للتحقق أي ليس خياليا.
4- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على الكيفية لبلوغها.
5- الانسجام مع الأهداف الأخرى ولا يتعارض معها.
6- أن يكون صالحا للأنشطة المستخدمة لبلوغه.

6. وظائف الأهداف:

تتمثل وظائف الأهداف في أربعة وظائف مهمة وهي كالآتي:

1- تهيئ مرشدا واتجاها موحدا لأداء العاملين بالمنظمة.
2- تسهيل التخطيط، إذ تشكل وتوجه سلوكيات العاملين لتحقيق الأهداف.
3- تعد الأهداف مصدرا لحفز وإلهام موظفي المنظمة.

1. علي الحمادي، مرجع سابق، ص17.
2. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، جامعة الزقازيق،ط3 ،2000، ص59.

4- تعد الأهداف معيارا لتقييم الأداء والسيطرة عليه، وذلك من حيث ما مدى النجاح في تحقيق ما تحدد من أهداف.[1]

7. أنواع الأهداف:

أ/ تصنف الأهداف وفقا لمستوياتها ومنها:

1- أهداف إستراتيجية والتي تصممها الإدارة العليا، وهي أهداف تركز على مسائل عامة وعريضة.

2- أهداف تشغيلية والتي يصممها المديرون في الإدارة الوسطى، وتعد أقل أهمية من الأهداف الإستراتيجية.

ب/ تصنف الأهداف وفقا لمجالاتها:

وذلك من خلال تصميم المنظمات لأهداف متنوعة، كأهداف العمليات والإدارة المالية، وتصمم المنظمات الصناعية في مجال إدارة العمليات أهداف للإنتاج والجودة والإنتاجية وما إلى ذلك، وفي إدارة الموارد البشرية –في أي منظمة- قد تصمم أهداف لتطوير قدرات المديرين وتقليل معدل دوران العاملين، وهناك أهداف للبحوث والتطوير...

ج/ تصنف الأهداف وفقا لإطارها الزمني:

هناك أهداف إستراتيجية وتشغيلية وتكتيكية، فالأولى هي أهداف طويلة الأجل يقع مداها الزمني عادة بين خمس سنوات وعشر سنوات، والثانية متوسطة الأجل يقع مداها بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، وأما الثالثة فقصيرة الأجل ما بين شهر أو شهور قليلة وفي سنة[2].

8. برمجة الأهداف:

لاستخدام مدخل برمجة الأهداف يجب أن يحدد المديرون بوضوح كل هدف، وهدف فرعي، ثم ترتب الأهداف وفقا لأولوياتها بما يعكس أهميتها النسبية مع تحديد الهامش المقبول للانحرافات في تحقيق الأهداف سواء بالزيادة أو النقص.

وأخيرا يجب مراعاة القيود على الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وبعد إتمام ذلك يمكن للمديرين استخدام أسلوب برمجة الأهداف لتخصيص مواردهم، ومقابلة الأولويات التي وضعوها غالبا سيتبين أن بعض الأهداف الفرعية تنفيذها أو تحقيقها تماما، وأن بعضها الآخر لا يمكن تنفيذه جزئيا فقط، لكن برغم عدم القدرة على تحقيق كل الأهداف يمكن بهذا المدخل معرفة أفضل استخدامات الموارد المحدودة وتقليل تعارض أو تناقص الأهداف، ويتطلب الأمر قدرا من خبرة وفطنة وحرس المديرين.[3]

9. انسجام الأهداف:

تمثل برمجة الأهداف منهجا فاعلا للأداء، لكن عدم انسجام الأهداف لا يعكس ذلك، فالغرض من انسجام الأهداف هو مساعدة المخطط ليكون هيكلا منسجما بين عناصر الخطة، وتبدأ معظم الخطط بأهداف تميل إلى العمومية، لكن بمراجعة وتهذيب الخطة تصبح عناصرها أكثر تجديدا، ويفترض أن توجد علاقة انسجام متدرجة بين عناصر الخطة وبين الأهداف

1. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ص35-36.
2. المرجع نفسه، ص139-140.
3. المرجع نفسه، ص143.

العامة التي وضعت ابتداء. فمثلا نبدأ بوضع الهدف، مثل زيادة الإنتاج، ثم تصميم الأهداف الفرعية المنسجمة التي ستقود إلى تحقيق الهدف العام[1].

10. تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية:

إن أي مسعى إستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وهذه الأخيرة تظهر الإستراتيجية من خلالها، وهي العامل الموجه لنشاط المؤسسة.

كما أن الأهداف لا تتعلق بها نتائج المؤسسة في المجتمع فقط بل أيضا درجة واتجاه نمو هذا الأخير، ولا يمكن أن تكون الأهداف بعيدة عن اختيار مستويات من المر دودية والكفاءة لمختلف الوسائل المستعملة بمختلف خصائصها التي تأخذ إحدى الصور كتجهيزات، موارد، ...الخ وهذا على المدى الطويل، ولأهمية الأهداف في العملية الإدارية ككل فإن الاهتمام بها لم يكن أقل أهمية منها وقد كان هذا كله لاعتبار المؤسسة كنظام ذي غايات[2].

11. أهمية تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية:

إن الغايات والأهداف تؤدي عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية القرارات على وجه الخصوص، فإن الغايات والأهداف تزود بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوئها كما أنها أداة للتنسيق والاتصال.

إن أخذ الأدوار الأساسية لوجود الغايات والأهداف هي كونها تمثل معيارا لاتخاذ القرارات، وكذلك المفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة، كما تعتبر أيضا وسيلة لتحقيق الاتصال والتنسيق رأسيا وأفقا. وكذلك يكمن دور الهدف في:

- تسهيل البحث واكتشاف الأعمال الملائمة، أي التي يمكن أن توصل إلى النتائج المطلوبة بواسطة التجزئة: غايات، وسائل، يوضح الخطوط العملية الملائمة مع الأهداف، وهذه الأجزاء يمكن اعتبارها المكون أو المنشئ.

- في وجود عدد من العمليات الممكنة، تستطيع المؤسسة بفضل الهدف أن ترتبها على أساس ملاءمتها النسبية، وهنا يكفي مقارنة النتيجة المتعلقة بكل عملية بالهدف لأن الهدف في الأخير يلعب دورا مسيطرا في توجيه المؤسسة.[3]

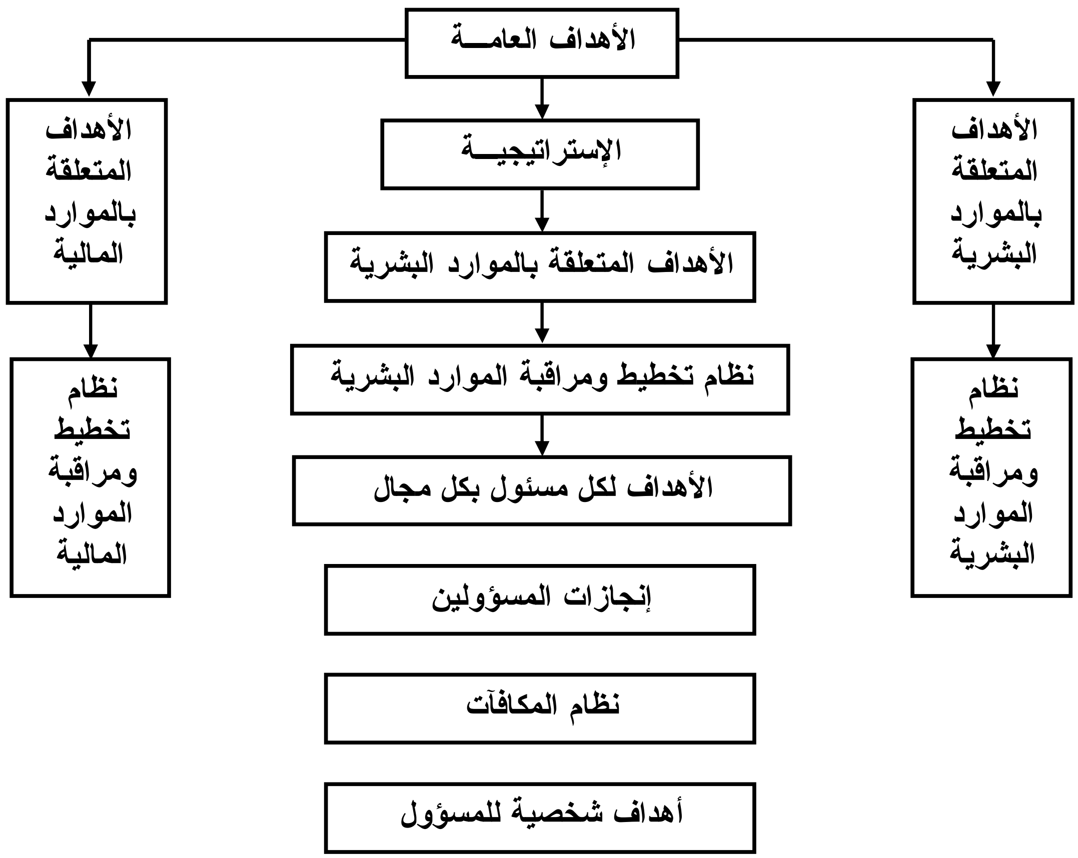
12. مميزات الأهداف وسلميتها:

تتميز الأهداف العامة في المؤسسة بالتعدد، وكلما كانت ذات عدد أكثر زاد عددها وتشعبها، وصعوبة التحكم فيها، ولهذا كان من الضروري تجزئتها، ويتم هذا التقسيم والتوزيع للأهداف العليا المعقدة بواسطة ما يسمى بـ"سلمية الأهداف" وتمر على عدة مراحل انطلاقا من الأهداف العامة التي تتولد منها الإستراتيجية ثم تتابع الأهداف الأكثر تحديدا بمقاييس الموارد الأخرى.

الشكل الآتي يوضح:

1. المرجع السابق، ص144.
2. مرجع بدون تاريخ وغير موثق.
3. المرجع السابق.

تدرج توزيع الأهداف في المؤسسة



المصدر: د/ جمال الدين محمد مرسي: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ص105.

13. ماهية التخطيط:

التخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، وهو الوظيفة المبكرة، أو هو نقطة البداية في أي عملية إدارية، ويتضمن تصميم الأهداف وتقييمها، واختيار المناسب منها، وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية توظف على مداها موارد معينة، وتعد الأهداف –لاسيما إن كانت كمية- بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي.

وتتطرق عملية التخطيط إلى المستقبل الذي يتضمن -غالبا- عوامل عدم التأكد. وهي عملية احتمالية، لأنها تقوم على افتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتصرف، مثل افتراض انخفاض حدة المنافسة أو افتراض هبوط تدريجي في أسعار مستلزمات الإنتاج أو العكس، وقد لا تتحقق هذه الافتراضات، إما لعدم دقة التقديرات، أو لتغيير مفاجئ في البيئة المحيطة لذلك يتطلب الأمر تصميم عدة بدائل للتصرف، فإذا تحقق الافتراض (أ) يستخدم البديل الخاص به، وإن تحقق الافتراض (ب) يستخدم البديل الخاص به وهكذا[1].

14. التخطيط الإستراتيجي:

1. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ص88.

هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات (الإستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة، هو استكشاف الفرص والتحديات، وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص، وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغيير[1].

كما أن الإستراتيجيات الخاصة بوظائف المنظمة لها نبع خاص من الأهداف طويلة المدى أو الأجل للمنظمة، إذ أن للإدارة العليا برامج وأهداف تساعد المنظمة على الاستمرار والتطور وتحقيق الأرباح، ومن خلال هذه الأهداف التي تصممها الإدارة العليا، توضع أو تنجر من خلالها استراتيجيات أخرى كخطة عمل طويلة الأجل للوصول لتلك الأهداف، وتوضع مثل هذه الخطط والإستراتيجيات بحسب ما تتطلبه المنظمة من احتياجات لمواجهة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها.

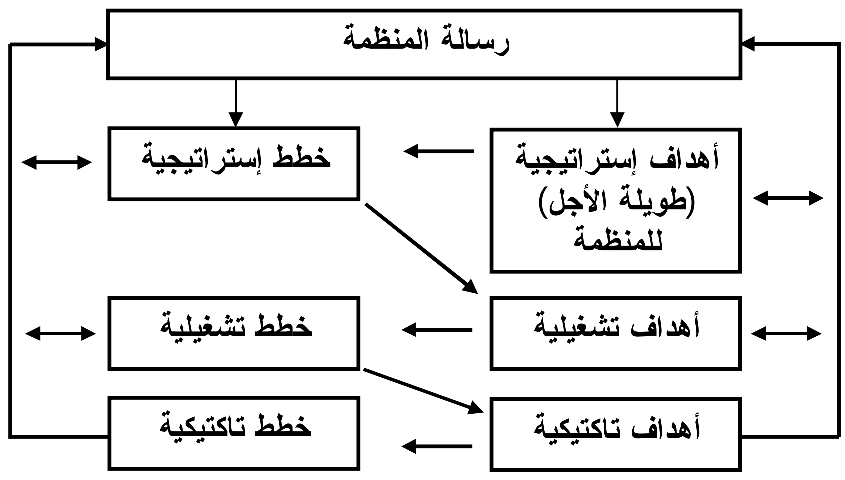
15. التنبؤ ودوره في عملية التخطيط الإستراتيجي:

يتيح التنبؤ معلومات ومؤشرات، ويساعد على تصميم افتراضات تسترشد بها الإدارة في تصميم كل من الأهداف والإستراتيجيات، ولا ينحصر هدف التنبؤ في مجرد التنبؤ بحجم الطلب بل يفترض أن يشمل أيضا التنبؤ بالمتغيرات المحيطة، السياسية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتشريعية، والسوقية والاجتماعية، والثقافية... وعلى ضوء التنبؤ بالمتغيرات البيئية، وما تجيء به، وما يتوقع أن يكون عليه موقف المنظمة، تحدد الإدارة الفرق بين وضعها الحالي، ووضعها الذي نستهدف أن تكون عليه، فقد تستهدف تنويع منتجاتها أو زيادة مبيعاتها... وما إلى ذلك، وهكذا تبدأ صياغة الأهداف طويلة الأجل أو المدى أو الأهداف الإستراتيجية[2].

16. الأهداف والخطط:

يتطلب كل هدف خطة لتنفيذه، وتنتج مستويات الأهداف والخطط من إستراتيجية: أي طويلة الأجل تصممها الإدارة العليا إلى تشغيلية متوسطة الأجل تصممها الإدارة الوسطى لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ثم التكتيكية قصيرة الأجل تصممها الإدارة التنفيذية أو المباشرة، ومن خلال الشكل التالي نوضح بإيجاز علاقة الأهداف بالخطط.

1. المرجع نفسه، ص88-89.
2. المرجع السابق، ص130.



نموذج يوضح علاقة الأهداف بالخطط

المصدر: أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، ص135.

17. الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل:

حيث يلجأ المنافسون عادة إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للشركة القائدة، إما بتعديل الصناعة الحالية أو بالتوسع بإضافة أنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات الشركة القائدة، ويترتب على أية شركة المفاضلة بين البدائل المتاحة لثلاثة أسباب جوهرية:

عدم الإضرار بصورة وسعة الشركة

عدم المرونة، فلكل وضع إستراتيجي مجموعة من الأنشطة المناسبة له، وهذه الأنشطة إنما تتطلب مدخلات قد يكون بعضها غير مرن مثل الآلات والمعدات، أو إعادة تأهيل القوى العاملة، أو تعديل النظم والسياسات والأساليب الإدارية.

تركيز الموارد والجهود، فاختيار أسلوب واحد –وليس اثنين- للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات وتركيز استخدام الموارد، فالشركات التي تسعى لتكون كل شيء، وتقدم كل الخدمات، ولكل الزبائن تفقد التوجه الإستراتيجي وتأسيسا على ذلك فالمفاضلة بين البدائل تصنف بعدا جديدا، فجوهر المنافسة يقوم على تحديد واختيار تفضله الشركة[1].

الخلاصة:

إن أهمية هذا الموضوع ينبع من الإدراك المتزايد لأهمية الإستراتيجية ودورها في سلامة الوصول إلى الأهداف المرسومة، فالإستراتيجية بمعناها العام كما قال أحد الجنرالات العسكريين: "ليست مجرد رياضة عقلية تنطوي على الغرور أو التحذلق، وإنما هي نمط من

1. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية، جامعة عدن، اليمن، ط1، 2004م، ص37.

التفكير يجب برغم تعقيده أن يكون بمثابة مرشد عملي لتحقيق غايات السياسة على خير وجه، وخاصة لتفادي الأخطار الجسيمة التي يظهر لنا التاريخ الحديث أمثلة عديدة منها"[1].

وهنا يجدر بالذكر أن بعض الجامعات الأوروبية والأمريكية تضم أقساما متخصصة لدراسة الإستراتيجية، أو مراكز للأبحاث الإستراتيجية وإن كان هذا الاهتمام لم ينتقل بعد بدرجة كافية إلى وطننا العربي، فمازالت الدراسات الإستراتيجية ضعيفة نوعا ما في كل مجال.

كما أن تعبير الإستراتيجية لم يعد مقتصرا على الاستخدامات العسكرية بل نجده اليوم في جميع العلوم الاجتماعية تقريبا، ففي مجال علم السياسة والعلاقات الدولية نجده مثلا يستخدم للدلالة على كيفية مواجهة أو إدارة صراع بين قوتين متضادتين، أو كيفية استغلال كل طرف لعناصر قوته ولعناصر ضعف خصمة لتحقيق النصر، كما أن لهذه المواجهة ولهذا الاستغلال قسط في جميع الإدارات والمنظمات على اختلافها.

1. HARAS. NASEEJ. COM.DATE: 06.02.2006.heure: 08:46.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية وبعض المفاهيم المتعلقة بها.

تمهيد:

سواء كنت رئيسا لمجلس إدارة، أو عضوا منتدبا بشركتك أو مديرا لأحد القطاعات الرئيسية فيها، لاشك أنك فكرت في هذا السؤال: إلى أين ينبغي أن توجه منظمتي؟ ومع أن هذا السؤال بسيط ومباشر، فقد رأينا الكثير من كبار المديرين يجدونه لغزا كبيرا ترهقهم محاولة الإجابة عليه، ولهم كل العذر في ذلك، فإذا وجهت هذا السؤال لذاتك ولفريق الإدارة العليا في منظمتك فإنك تضع منظمتك موضع الاختبار، إذ أن السؤال ينفذ إلى طبيعة وهدف المنظمة، وإلى رؤيتك لما ينبغي أن يصير عليه، إنه سؤال عن إستراتيجية المنظمة التي تعمل بها، وتؤدي محاولة الإجابة عن هذا السؤال، والذي يدور حول إستراتيجية المنظمات إلى تساؤلات عديدة، فما هي الإدارة الإستراتيجية؟

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

هي عملية تحديد غاية المنظمة وأهدافها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغيير، وخلال التنفيذ يجري تقييم مدى التقدم كلما وأينما تطلب الأمر.[1]

إن الإدارة الإستراتيجية هي من احتكار المدير الكفء والذي له القدرة على المبادرة والتنبؤ والابتكار، والذي يتعامل مع الظروف المحيطة ويتصرف معها تصرفا إستراتيجيا، ولهذا فإن الإدارة الإستراتيجية كما عرفها صاحب الكتاب هي: "علم وفن التعامل مع المستقبل"

كما أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة بالأهداف حيث أنها ذات أهداف طويلة المدى على عكس الإدارة بالاهداف، ذات آجال قصيرة المدى.

2. التطور التاريخي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد أوضحت أن جذور مصطلح "الإستراتيجية" يعود إلى الأصل الإغريقي، وهو يعني مصطلح "الجنرال" كما يعني "فن الحرب" عند هذا الجنرال، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة واضحة على أنه يعني "فن القيادة أو الإدارة". فالإستراتيجية هي تعبير فني عن مهارة الإدارة والتخطيط، أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ويبدو أن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951م عندما أشار "نوامن NEWMAN" إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي. ولقد وضع كل من "أندروس ANDREWS" و"أنسور ANSORR" الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية.

ويستخدم تحليل "SWOT" وهو تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحقيق هذا الغرض، مجموعة من الباحثين ساهموا جميعا في إنضاج وتطوير مدرسة التصميم وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظريا وتطبيقيا. وفي هذا السياق ظهرت نماذج تحليل محفظة الأعمال وفي مقدمتها مصفوفة جماعة "بوسطن" الاستشارية "BCG" ومصفوفة شركة

1. أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص91.

جنرال اليكتريك "GE" وقد احتل نموذج "أندروس ANDREWS" مكانا متميزا منذ البداية إلا أنه لم يقدم إلا أضواء قليلة.

كما ظهرت العديد من الكتابات والكثير من النماذج، والمهم فيها النموذج الذي يؤكد أن هيكل القطاع (خدمي، صناعي...) هو الذي يحدد حالة المنافسين داخلها، ويضع سياقا لسلوك المنظمات (إستراتيجيتها)... ومع بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين ظهرت مفاهيم جديدة مثل:

- مفهوم الكفاءة المحورية
- المنافسة على القدرات
- مدخل الموارد

وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق إستراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على المهارات والموارد المنتظمة وعلى كل كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد... إن الاهتمام بفعالية الإدارة الإستراتيجية، وكفاءة تطبيق إستراتيجية الأعمال يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري، لذلك ظهرت أدوات جديدة مثل:

- إعادة هندسة العمليات
- إعادة هندسة المؤسسة
- الإدارة النوعية الشاملة

إن هذه المداخل توفر أدوات جديدة في التحليل للاختيار الإستراتيجي، كما تسلط الضوء على ضرورة وأهمية إعادة النظر باستمرار في العلاقة البيئية التحتية للمنظمة مع البنيان القومي الخاص بثقافة المنظمة، والمناخ التنظيمي السائد في سياق التطبيق الفعال للإستراتيجية في مختلف مستوياتها[1].

ولكن يبقى مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يزال في مرحلة نضج وتطوير مستمر بالرغم من الفترة الطويلة نسبيا لظهور هذا التخصص وتطبيقه من قبل منظمات الأعمال، وبيوت الخبرة، ومراكز الاستشارات الإدارية والدراسات التطبيقية الكبيرة، وكذلك هذه الإدارة الإستراتيجية تقدم لنا بنية منهجية متطورة أو صيغ نهائية أو حلول جاهزة، وما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين للبصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي ووضع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف للحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل والتأثير فيه للتأكد من فرص البقاء والنمو والتوسع في ميدان الأعمال.

3. مبادئ وأسس الإدارة الإستراتيجية:

وهي على أربعة مراحل:

(أ) مرحلة التخطيط المالي: يبدأها رجالات الإدارة باقتراح موازنات السنة القادمة، وهذه الموازنات تتضمن مشروعات مقترحة، وغير مستندة إلى دراسة تحليل عميق، وفعالية البيانات مأخوذة من واقع البيئة الداخلية للمنظمة.

(ب) مرحلة التنبؤ التخطيطي: وفيها يأخذ مديري القمة في منظمات الأعمال (الإدارة العليا) بإعداد خطط خماسية لمنظماتهم بسبب ضعف جدوى الموازنات السنوية لمحاكاة التخطيط طويل الأمد، وأن مثل هذه الخطط تنتشر ظلالها على مساحة زمنية لا تستطيع معطيات المعلومات والبيانات التي توفرها البيئة الداخلية أن تغطيها.

1. عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص،ص،ص،ص47، 48، 49، 50.

(ج) مرحلة التخطيط الإستراتيجي: هذه المرحلة تفرض على قادة الإدارة العليا احتواء وتجاوز المؤثرات السياسية ومسك زمام عملية التخطيط والشروع بالتخطيط الإستراتيجي وتحسين قدرة المنظمة في الاستعانة بالخبرة الخارجية، وما توفره من تقنيات وأساليب تخطيطية حديثة، ولا خير من اجتماع موحد بين قادة المنظمة ومديري الوحدات لتدارس التطوير التخطيطي الإستراتيجي.

(د) مرحلة إدارة الإستراتيجية: في هذه المرحلة تصبح المعلومات مشاعة لغالبية مديري المنظمة بدلا من الاستعانة بخبراء محليين لتوجيه مسار النقاش الإستراتيجي، وفي الوقت الذي كانت فيه المعلومات حكرا على قادة الإدارة العليا.

ومن هنا كانت أعمال التخطيط باتجاه عملية إدارة الإستراتيجية تصبح أعمال متبادلة ومتعددة لكنها موحدة نحو الهدف الإستراتيجي للمنظمة، ويشارك في هذه الأعمال جميع العاملين في المنظمة مع الاحتفاظ بمكانة ومسؤولية القمة الإدارية[1].

4. عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل أهمها:[2]

(أ) المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية.

تعني عملية صياغة الإستراتيجية، وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة. ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والاستفادة من نقاط القوة، وتقليص أثر نقاط الضعف، وهذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات للبيئة الخارجية مع تقليل أثر المعوقات والمخاطر، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

- تحديد رسالة المنظمة
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف
- تحديد البدائل الإستراتيجية
- اختيار الإستراتيجية المناسبة.

(ب) المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية.

وهي أكثر مراحل الإدارة الإستراتيجية صعوبة، ومن أهم العوامل التي تتطلب تهيئتها ما يلي:

1- المناخ التنظيمي
2- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل
3- تخصيص الموارد
4- بناء الهيكل التنظيمي المناسب
5- إعداد القوى البشرية

---

1. المرجع السابق، ص،ص80، 81.
2. المرجع نفسه، ص،ص82، 83.

6- تنمية القيادة الإدارية

7- إعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية.

(ج) <u>المرحلة الثالثة</u>: مراجعة وتقويم الإستراتيجية.

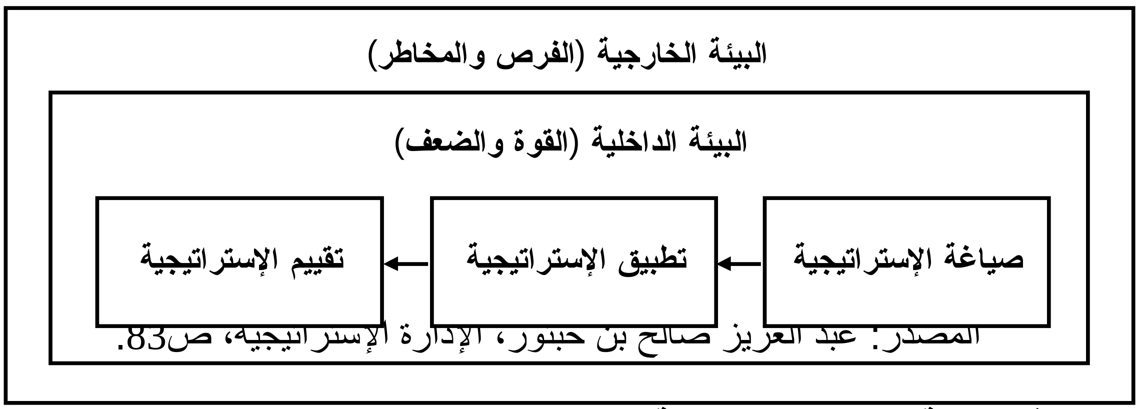
ولهذه المرحلة الأخيرة ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

1- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية

2- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في اتجاه صحيح.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ولابد الإشارة إلى أن المراجعة والتقويم ضرورتان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم. وفيما يلي: نموذج يوضح مراجعة وتقويم الإستراتيجية:



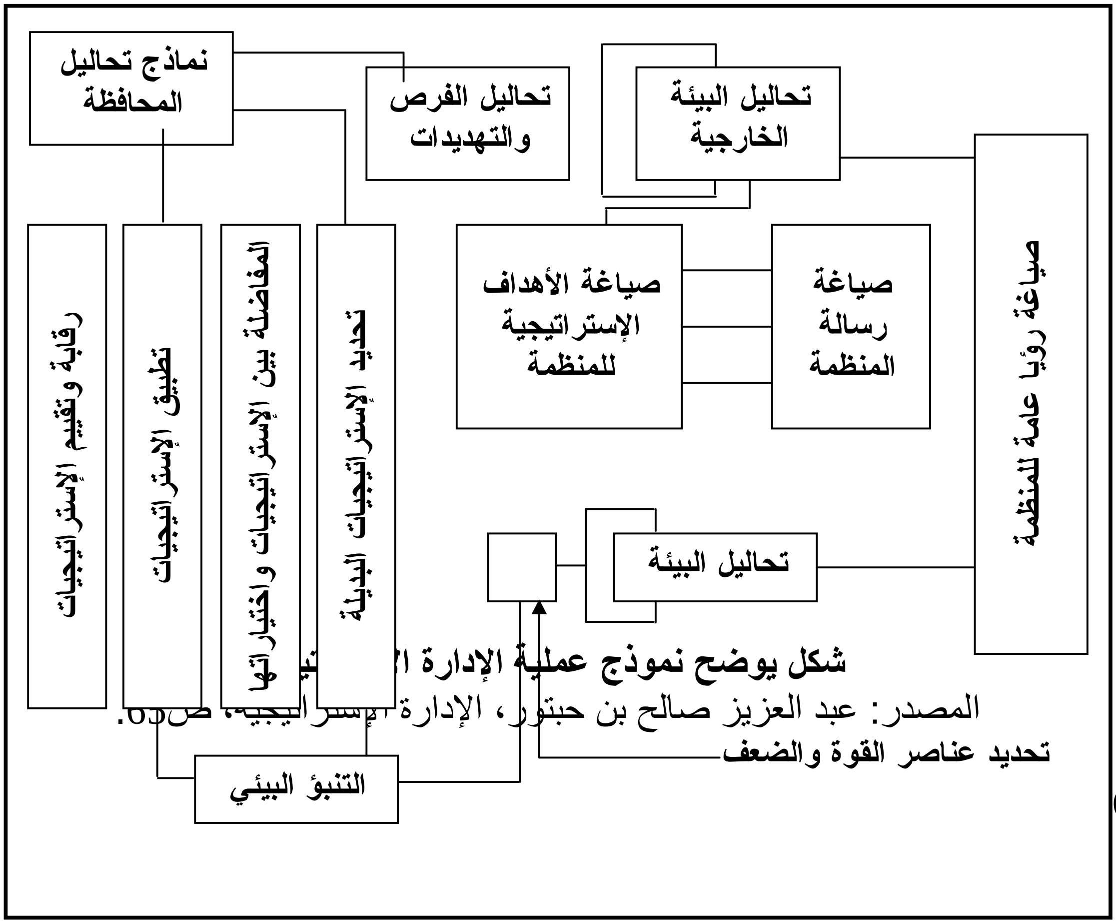
المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ص83.

5. <u>نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية</u>:

إن الضرورة التنظيمية تحتم فهم الإستراتيجية كعملية ديناميكية مستمرة في إطار نظام مفتوح وتشمل على تدفق المعلومات والقرارات خلال مراحل التحليل المترابطة والموجهة لتحقيق رسالة المنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:[1]

---

1. المرجع السابق، ص65.



شكل يوضح نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ص65.

6

. فوائد الإدارة الإستراتيجية:

إن نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض حقيقة من حقائق دنيا الأعمال والخدمات، ويرجع هذا الفشل إلى تغيرات في البيئة التي لم تحسن الإدارة التعامل معها، إما بسبب عدم توقعها لها أو بسبب عدم توافر المواد الكافية لمواجهتها على الرغم من توقعها لها، وحقيقة أخرى تؤكد: أنه لا تبقى في السوق أو في الخدمة عدا المنظمات التي تخدم احتياجات مجتمعاتها بفاعلية وكفاءة عاليتين، بمعنى أن هذه المنظمات أو المؤسسات تفي بحاجات المجتمع[1].

إن للبيئة دور مهم في إخفاق أو نجاح المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى أن تتخذ الإدارة عدة أساليب وطرق للتعامل مع بيئة المؤسسة سواء كانت الداخلية أو الخارجية، فالإدارة في بادئ الأمر تهتم بالقرارات قصيرة المدى أو الأجل والمتوسطة والتي مما لاشك فيه أنها قصرت عن التنبؤ بالتغيرات المستقبلية طويلة الأجل والإعداد لها، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط طويل الأجل والاستخدام في ذلك أدوات التحليل المختلفة، بما في ذلك التحليل التكنولوجي الحديث، ثم تنتهي بالإدارة الإستراتيجية التي يقوم فيها المديرون وأجهزة التخطيط الاستشارية بإعداد خطط بديلة متعددة للتعامل مع التغيرات المحتملة في المستقبل وهنا تكمن الفائدة الإستراتيجية للإدارة الإستراتيجية.

1. المرجع السابق، ص54.

7. البعد الإبتكاري في الإدارة الإستراتيجية:

يحتاج المخطط الإستراتيجي لتنمية قدرة الإبتكار ويحتاج الإبتكار بدوره للقدرة على التخيل، وينصب التخيل على مجالات هامة ومتعددة للمخطط الإستراتيجي، ومن أمثلة ذلك:

- استخدام تكنولوجيا جديدة
- تصميم منتجات جديدة (اختراع)
- تطوير منتجات قائمة (ابتكار)
- استخدام طاقة محركة بديلة أفضل وأقل تكلفة
- تصميم تساؤلات.

ويكون هذا أساس لتصميم أهداف وسيناريوهات بديلة وتقييمها والمفاضلة بينها، فيكون لكل تطور أو حدث محتمل سيناريو أنسب للتعامل معه.[1]

كما أن للتخيل دور في التحليل وتقييم الموقف الحالي في البيئة المحيطة، واستشراف للمستقبل كما يتوقع أن يحدث من متغيرات يهيئ بعضها فرصا أو يفرض بعضها تحديات، فقد تتخيل نفسك أمام فرصة أو تهديد، وقد تتخيل نفسك مع تحد يتحول إلى تهديد ثم إنك تتخيل سبلا أو سيناريوهات للتعامل مع هذه الفرص أو تلك التهديدات، وكلما تعددت هذه السبل حسنت فرصتك في انتقاء البديل الأنسب والعكس صحيح.

8. التحليل الإستراتيجي:

1.8 تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة:

تتجلى لنا عملية التقييم هذه في سؤالين أساسيان يجب على المؤسسة الإجابة عنهما:

(أ) ما هي المتغيرات البيئية العامة الخارجية والتي تؤثر على إستراتيجيات المؤسسة؟

(ب) كيف تتم عملية تقييم البيئة باستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها؟

إذن فالبيئة العامة تشمل على عدد من المتغيرات لابد على المؤسسة أن تخلق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها ومن بين هذه المتغيرات الخارجية ما يلي:[2]

1- البيئة الاقتصادية
2- البيئة الاجتماعية
3- البيئة التكنولوجية (الفنية)
4- البيئة السياسية والتشريعية
5- البيئة الطبيعية
6- الثقافة

1/ البيئة الاقتصادية:

تحتوي البيئة الاقتصادية على عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة منها على سبيل المثال: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية والدولية...الخ.

2/ البيئة الاجتماعية:

إن من أهم متغيرات البيئة الاجتماعية ما يلي:

1. أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص146.
2. مرجع بدون تاريخ وغير موثق.

- الزيادة السكانية تمثل فرصا لمنظمات الأعمال حيث يزداد الطلب على منتجاتها كما أن زيادة متوسط أعمار الأفراد وزيادة أعداد المواليد الجدد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المنظمات.

- إن خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تلعبه يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من أداء دورها الجديد، ويلاحظ زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية وارتفاع متوسط دخل الأسرة.

- يؤدي ارتفاع مستوى التعليم إلى زيادة الطموحات لدى الأفراد سواء نحو العمل أو نحو المنتجات وتوفير بيئة عمل مستقرة وزيادة المدخول والطلب.

- زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يفرض عليها رؤيا إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان في المنتجات، حماية البيئة وممارسات المنظمات فيما يتعلق بالإعانات...الخ.

3/ البيئة التكنولوجية (الفنية):

ومن هذه المتغيرات البيئية الهامة والتي تؤثر على معظم أعمال المنظمات هي التغيرات الحديثة في التقنية كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية والأنترنيث وتؤثر هذه التكنولوجيا على نشاط المنظمات من حيث زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات، وكذلك على العمليات الإنتاجية للمنظمة، حيث قد يترتب عن ذلك إعادة تدريب العاملين بالمنظمة على كيفية استخدام هذه التقنيات الحديثة.

4/ البيئة السياسية والتشريعية:

إن جميع المنظمات لا تعمل بعزل عما هو في البيئة السياسية المحيطة من قوانين وتشريعات تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي والاقتصادي في المجتمع وتكون هذه القوانين والتشريعات والقرارات إما تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على عمل هذه المنظمات.

5/ البيئة الطبيعية:

ونعني بهذه البيئة الطبيعية جميع العناصر النابعة منها مثل: المناخ وطبيعة التربة، والموارد الطبيعية المتاحة لكل دولة، والتي تؤثر بدورها في منظمات الأعمال من حيث أن تعمل على المساعدة وإتاحة الفرص لهذه المنظمات أو تقدم لها تهديدات وعراقيل.

6/ الثقافة:

وذلك بما تحمله من عادات وتقاليد ومعتقدات تساعد في التعامل مع مختلف المجتمعات، فالثقافة السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة له الأثر الكبير على نشاط المنظمة، فبعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع وأخرى مستمدة من الثقافة السائدة داخل المنظمات التي تحكم تصرفات الأفراد بها.

2.8 تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة:

يتمثل تحليل البيئة الداخلية في النظرة التفصيلية إلى داخل التنظيم وذلك لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود.

يكون هذا التحليل الداخلي من خلال معلومات مفصلة عن الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... والهدف من هذا التحليل الداخلي هو تحديد مكامن القوة والضعف والقيود التنظيمية، وبذلك استراتيجيات الاستجابة للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وتكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي:[1]

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريقة تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن الحد منها.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

9. أهمية التحليل الإستراتيجي (البيئة المنظمة):

بعد التحليل الدوري لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ضروري وأساسي للتخطيط الإستراتيجي بشكل عام، ويشكل هذا التحليل رصدا وتقييما لاتجاهات أخرى،

1. مرجع بدون تاريخ وغير موثق.

فالمتغيرات البيئية تتوالى بسرعة ديناميكية، وما هو الآن فرصة أو كان فرصة بالأمس، قد يزول غدا، وما هو أو كان نقطة قوة قد يتحول إلى نقطة ضعف، وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة أو في أحد أهدافها أو بعض أنشطتها، أو في إستراتيجياتها، فيؤدي لتعزيز الإستراتيجية القائمة أو الإبقاء على نفس الرسالة والإستراتيجية كما هي[1].

ولهذا فإن تحليل بيئة المنظمة أساسي وحيوي لاستمرار ونجاح أي منظمة على الرغم من أنها لا تهيئ نتائج سريعة ومباشرة.

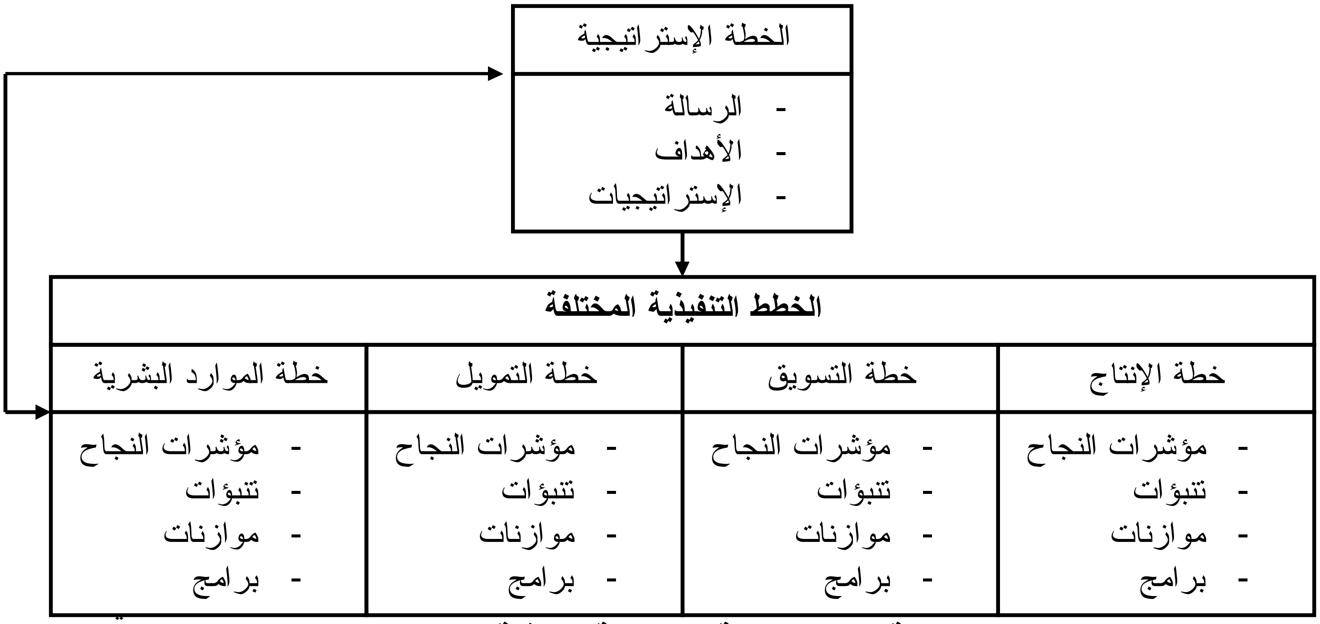
10. ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

تعتبر الخطة الإستراتيجية حجر الأساس عند وضع الخطط التنفيذية، فهذه الأخيرة تنبثق من الخطة الإستراتيجية وفي نجاح الخطة التنفيذية نجاح الخطة الإستراتيجية للمنظمة ككل.

ولهذا يجب على كل فرد داخل التنظيم المشاركة في مجال تخصصه لمحاولة تحديد وتشكيل الإستراتيجية المطلوبة للمؤسسة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها[2].

وهذا الشكل الآتي يوضح العلاقة بين الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية:

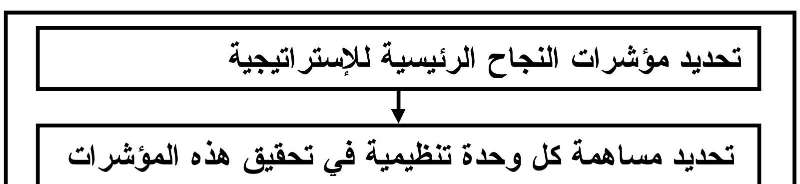
1. أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص130.
2. مرجع بدون تاريخ وغير موثق.



1.10 خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية:

بعد إنجاز الخطة الإستراتيجية يأتي دور مؤشرات النجاح الرئيسية الإستراتيجية الذي يحددها فريق التخطيط الإستراتيجي، ثم يقوم بتحديد مدة مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات. [1]

وهذا الشكل التالي يوضح خطوات تحويل الخطة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية.



~~المصدر: د/ نادية العارف، ص254.~~

2.10 تحديد مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية:

يتم تحديد أهداف تنفيذية أو مؤشرات على مستوى المؤسسة وإن تحققت خلال المستقبل كان هذا دليلا على نجاح الخطة الإستراتيجية ويساعد على تحقيق ذلك قيام كل مدير في مجال تخصصه باقتراح المؤشرات الملائمة وطرحها للنقاش مع باقي المديرين، وأن يتم وضع تصور للمدة الزمنية اللازمة لتحقيق كل مؤشر نجاح أي كل هدف، ولابد أن تكون مؤشرات النجاح المتفق عليها واضحة ومحددة وقابلة للقياس (ماليا أو زمنيا أو كميا) ومفهومة ومقبولة من الجميع وبها شيء من التحدي ويمكن ربطها بأنظمة الحوافز والمتابعة وأن تكون مدرجة ضمن الأولويات[2].

11. رسالة المنظمة:

---

1. المرجع نفسه.
2. مرجع بدون تاريخ وغير موثق.

وهي تمثل غايتها أو الغرض الأساسي لها، وهذا يتمثل في مجال نشاطها الأساسي، والأسواق التي تستخدمها وفلسفة أداء هذا النشاط، وتمثل الرسالة هدفا عاما مطلقا للمنظمة لا يتقيد بمدى زمني محدد، وفي ضوء هذه الرسالة تشتق الأهداف طويلة الأجل (التي تغطي عادة فترة من سنتين إلى خمس سنوات) سواء كانت أهداف مالية أو تسويقية أو إنتاجية...الخ. وتتيح الرسالة بهذا الشكل لمديري المنظمة وإن عملوا وفق برامج متنوعة- كل في نشاطه أن يتوجهوا لبلوغ نفس الغاية، وكذلك فإن رسالة المنظمة تتأثر في تحديدها وكذلك تصميم الأهداف المشتقة منها بقيم واتجاهات وتوقعات الإدارة العليا للمنظمة، وتعبر القيم عن الأخلاقيات والمعتقدات الأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا مثل النزاهة، الإخلاص والشرف، والإبداع...الخ.

كذلك يتأثر تحديد رسالة المنظمة بتحليل وتقييم المتغيرات في بيئة المنظمة الخارجية، فمثلا قد توضح المؤشرات الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية أن مجال أعمال أو نشاط معين يعد واعدا ويمكن أن يزدهر مستقبلا. (1)

12. أهمية رسالة المنظمة:

لا يوجد خلاف بين المتخصصين في دراسة "الإدارة الإستراتيجية" من أن وجود أي منظمة يرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتستمد وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محدودة وواضحة، ولكن في الحقيقة أن إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوط في عملية الإدارة الإستراتيجية للأسباب التالي:(2)

1- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.

2- تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والإستراتيجيات التي سوف تتبعها.

3- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

4- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.

13. القيادة والرؤيا الإستراتيجية لرسالة المنظمة:

الرؤيا الإستراتيجية هي التي تصف قدرة وقابلية المنظمة نحو ما تريده هذه الرؤيا ويجب أن تصطف وتتناغم ورسالة المنظمة وفي الوقت نفسه يجب أن يتشبعوا بمضمون رسالة المنظمة، وإدارة القمة هي القارة على تحقيق هذا الإشباع لما تملكه من صلاحيات وإمكانيات، ولجميع العاملين في المنظمة وحماس المديرين في القمة تنفيذ الرؤيا الإستراتيجية لرسالة المنظمة، فهو القادر على وضع الرؤيا والرسالة موضع التطبيق، فهو يملك القدرة على ربط مفاصل الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة من خلال سعة أفقه ونظرته الشمولية والكلية لها وسعة الأفق هنا، ثمرة طبيعية لكفاءة المدير التي تتضافر فيها درجته العلمية وخبرته، وسعة

1. أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص93.
2. عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص92.

الأفق كذلك هي ثمرة طبيعية لتزاوج الشهادة العلمية والخبرة، وهذه قضية أساسية في تطابق نتائج عمل المنظمة مع أهدافها والتطابق هنا على أرض الواقع[1].

خلاصة:

وفي الأخير وكما بدأنا في تمهيد هذا المبحث بسؤال حول الإدارة الإستراتيجية، ننتهي بسؤال كذلك حول من المسؤول عن هذه الإدارة الإستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي: الإدارة العليا، الخبراء الذين بصفة دائمة، والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم خارج المنظمة. والغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الإستراتيجية وغالبا ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة المؤسسة ورئيسها أو في المدير العام، أو في العضو المنتدب، وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب الرئيس عادة ما يقومون بهذه الإدارة، وتعين الإدارة عددا من الخبراء في الإدارة الإستراتيجية، وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي وكثيرا ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الإستراتيجية ككل، أي التخطيط والتنفيذ، أما الخبراء فهم يخدمون مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الإستراتيجية هي "التخطيط".

1. المرجع نفسه، ص127.

تعليق على الفصل:

نستهل تعليقنا هذا بسؤال طرحه أحد الباحثين في منتدى حول الإستراتيجية، إذ يقول: "أود أن أطرح هذا السؤال عليكم لعلكم تجدون الإجابة عليه أثناء تداولكم للإستراتيجية في مجال التعليم العالي: لماذا يبدع الإنسان العربي المسلم في جامعات الغرب، ولا يبدع في الجامعات العربية والإسلامية؟" كما يقول هذا الباحث: "إنني أشدد على أهمية الإستراتيجيات في جميع أنشطتنا وبرامجنا وخططنا المستقبلية خصوصا لأبنائنا وبناتنا في العالمين العربي والإسلامي...نحن مللنا القرارات الارتجالية، ونريد أن نبدأ ونستمر في الدراسة وفي البحث، وفي التشاور وفي الحوار وفي وضع الإستراتيجيات قبل اتخاذ القرارات، فمن السهل جدا اتخاذ القرار بسرعة ولكن المهم والأهم أن يكون القرار صائبا، وهذا لا يأتي إلا بالدراسة والبحث والتمحيص في جميع الأمور، لا يهم كم عدد الطلبة والطالبات، وعدد المدارس، والجامعات، إذ كان المنتج من هذه المدارس وهذه الجامعات، لا يفيد المجتمع ولا يفيد الوطن[1].

ومن هذا المنطلق فنحن بصدد تناول مصطلح الإستراتيجية برؤية تمزج بين ما كتب عن هذا المصطلح، وما أقيم من دراسات نظرية تعالج موضوع الإستراتيجية، وبين معطيات الواقع وطرق وأدوات التنفيذ والعقبات التي تواجه تطبيق كامل الرؤى النظرية، ولقد برز في الفكر الإداري العديد من المفاهيم والتقنيات والآليات التي ساهمت في فاعلية وكفاءة المنظمات وبيئتها بما يضمن تقديم منتجات المنظمة وفق أفضل مواصفات الجودة.

كما برزت طرق إدارية جديدة موجهة للتركيز على الجودة والفعالية. إضافة إلى تميز عصر المعرفة بالتركيز على العلم والتقنية والبحث العلمي لما لها من مكانة تدفع بطاقات الأمم من أجل تقدمها ورقيها، كما أن أي تقدم علمي حضاري أو انتعاش اقتصادي يتوقف بدرجة كبيرة على نوعية الحاصلين على مؤهلات علمية ويتمتعون بالمهارات الفكرية الراقية والقدرات التطبيقية حيث يستخدمون تلك المهارات والقدرات التي اكتسبوها وتوظيفها جميعا في خدمة القضايا التنموية وفقا لدراسات وخطط إستراتيجية محكمة التوجيه، فلقد بدا واضحا أن المنظمات باختلاف أحجامها وأنواعها وأعمالها تسعى إلى تحقيق وجودها واستمرارها من خلال تطبيقها للتكنولوجيات الحديثة، واستمرار مواردها الخاصة، والعمل بكل طاقاتها لتعزيز مركزها التنافسي، وهذا ما أصبح واقعا من خلال المنظمات التي تنمو في حجمها وتتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات، وتقوم باستخدام عدد أكبر من الطاقة المتاحة من الموارد البشرية، بل وتقوم بافتتاح فروع في مناطق أخرى.

ونلاحظ من جهة أخرى أن هناك منظمات تواجه مشاكل في استمرارها ومن ثم تتعرض للخروج من ميدان الخدمات والأعمال، فما هو سر الاختلاف في معدل النجاح والاستمرار بين المنظمات؟، أن الواقع يثبت أن كل هذا يتوقف على ما تتبعه المنظمات من إستراتيجية مع مراعاة طبيعة هيكلها التنظيمي، وبهذا يعتبر موضوع الإستراتيجية والتنظيم ضرورة حتمية على المؤسسات أن لا تتجاهلها.

ولهذا فلابد من المؤسسات على اختلافها من تبني مبادئ التخطيط الإستراتيجي بهدف وضع خطة شاملة وطويلة الأجل تسعى إلى رفع مستوى مؤسساتها إلى مصاف المؤسسات المتميزة على المستويين المحلي والخارجي، كما أن بوضع الخطط الإستراتيجية الخاصة بها

1. WWW. Alwatan. Com.DATE; 20. 07. 2006.heure: 10:53

تساعدها على تحديد أولوياتها الإستراتيجية، ووضع برامج لتحقيق تلك الأولويات، مع العلم أن للخطة الإستراتيجية ملامح تحدد من خلال الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والبرامج المحددة، مع طرح بعض النماذج المستخدمة أو المعمول بها في متابعة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، إذن هذه الأخيرة، أي عملية التنفيذ هي تحد كبير تواجهه تلك المؤسسات، وهذا ما أوضحته الأبحاث العلمية حيث توصل الباحثون إلى جملة من الحلول التي قد تساعد المسؤولين في إدارة المؤسسات على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خططها الإستراتيجية وذلك من خلال، "الحرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها، إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين للخطة الإستراتيجية و إشراك المديرين في عملية تطوير تلك الخطة، بالإضافة إلى المواظبة على إيصال المعلومات الكافية لمسئولي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية، والحرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعامها بالميزانيات الكافية، كما أنه يجب عدم نسيان المتابعة، ووضع نظام مناسب للمساءلة، والاهتمام بالأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ"[1].

كما أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية قصوى تتمثل في إحكام السيطرة من طرف الإدارة على الموارد المتاحة داخل المؤسسة وترشيد استثمارها والحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة والبيئة الداخلية تعمل فيها، مع البحث على نوع من التوافق والتطابق بين مستوى المخرجات وسوق العمالة من الجانب التكنولوجي، وإيجاد نوع من الحوار البناء بين جميع الإدارات التي تخضع لها المؤسسة، وهي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.

وفي الأخير وعند محاولة إسقاط ما ذكرناه سابقا على مؤسسات الدول النامية والمقصود بلدنا الجزائر، نرى أنها لا تجاري في ممارستها الإستراتيجية لمستجدات فكر إدارة الأعمال الخاصة بالدول المتقدمة، إذ أن هذا الاختلاف أو هذا التباعد يقودنا إلى محاولة تحديد أهم العوامل والأسباب التي جردت المنظمات الوطنية من الإيمان بحتمية التنبؤ الذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له من خلال بلورة رؤى مستقبلية طموحة وجذابة وإعداد الدراسات الإستراتيجية باعتبارها شرطا أساسيا في تحقيق النجاح والريادة في عالم يتسم بدرجة عالية من التعقيد، وسرعة مذهلة من التغيير والتطور، ولعل من أهم الأسباب التي آلت بمنظماتنا إلى هذا الحال هو "عدم توفر الأطر والنظريات والنماذج العلمية في المجال الإستراتيجي" وولوج بعض الأمراض في جسد مؤسساتنا تتمثل في ضعف الإيمان بالعمل الإستراتيجي، إلى جانب ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الإستراتيجي.

ولهذا يجب السعي نحو بلورة طرق عملية ترفع من مستوى أو منسوب الثقة بضرورة التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد الإستراتيجي له من خلال تصميم وتنفيذ برامج تكوينية وتدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها، كما يجب إدخال مسألة استشراف المستقبل في العمل الإداري.

1. WWW. Alwatan. COM. DATE: 20. 07. 2006.heure: 10:53.

الفصل الثاني

مدخل لدراسة الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها

1. الدراسات السابقة :

هي مصدرا أساسيا لجميع المعلومات وخطوة هامة في الإحاطة بجل التساؤلات التي تحيط بأي موضوع ينوي الباحث دراسته، فضلا على أنها تعد بمثابة نقطة انطلاق يرتكز عليها الباحث للاستفادة بما أفضت إليه من نتائج بغية إعادة بلورتها سواء من أجل التوسع فيها أو تأكيدها أو نفيها، ومنه تبرز أهم خاصية تتميز بها المعرفة العلمية كونها تراكمية ويقول بهذا الصدد "ميلود سفاري" لما كان من أخص خصائص العلم أنه تراكمي، وأن اللاحق منه يكمل السابق ويضيف عليه، وكل بحث هو حقيقية امتداد لبحوث أخرى، فإن البحوث والدراسات السابقة تشكل مصدرا في غاية الأهمية بالنسبة للبحوث الاجتماعية. (1)

1.1 الدراسة الأولى:

أ/ عنوان الدراسة :

البطالة عند متخرجي مراكز التكوين، أسبابها، نتائجها، دراسة ميدانية بولاية عنابة.
نجاح ياسين : رسالة لنيل شهادة الماجستير، 1994، 1995 م.

ب/ الغرض من الدراسة :

البحث في واقع المتحصلون عن الشهادات المهنية والمتخرجون من مراكز التكوين، والذين أصبحوا يحسبون بالعشرات ضمن العاطلين عن العمل.
فهل العلاقة الوظيفية بين وزارة التعليم الأساسي والثانوي والجامعي ووزارة التكوين المهني والعمل والهيئة الحكومية المكلفة بالتخطيط معدومة ؟ وهل العلاقة من حيث التكوين بين مراكز التكوين والمؤسسات الاقتصادية معدومة هي الأخرى ؟

جـ/ المنهج المتبع :

اعتمد الباحث على المسح الاجتماعي الذي يلجأ إليه الباحثون عند دراسة حالة طبقة من المجتمع، حيث أن هذا البحث ينحصر على دراسة طبقة من المجتمع أو شريحة من المجتمع، ألا وهي فئة الشباب المتخرجين من مراكز التكوين.

د/ الفرضيات:

1) إن سياسة عدم إقامة وإنشاء مؤسسات صناعية جديدة (خلق استثمارات) قد ساهمت في زيادة عدد البطالين.
2) إن عدم القيام بالخدمة الوطنية أصبح امتناعا وعائقا عن التوظيف.
3) إن عدم التنسيق بين مراكز التكوين والمؤسسات الصناعية والإدارية من حيث التخصصات (الاحتياجات الحقيقية) قد أدى بتفشي البطالة ضمن صفوف الشباب.
4) بعد تخرجه من المراكز متحصلا على شهادة مهنية، وبعد البحث عن وظيفة طيلة أشهر أو سنين بدأ يشعر هذا الشاب بعدم تكفله من طرف المجتمع، وبالتهميش، وبالتجريد من الروح الوطنية وبالتالي الهجرة إلى الخارج.
5) إن التجربة المهنية أصبحت من الشروط الرئيسية في إدماج الشباب المؤهلين في سوق الشغل.
6) إن عدم ملاءمة التخصص الذي تابعه الشباب في مراكز التكوين لا يتماشى واحتياجات سوق الشغل أو بمعنى آخر لا يتماشى والاحتياجات الحقيقية للمؤسسات.

هـ- النتائج:

1. نسيم بوراني، الدور التربوي للمؤسسات العقابية، دراسة ميدانية للمخرج عنه من مؤسسة إعادة التربية بمدينة قسنطينة 2005/2004 .

1)

- 75% من العينة التي تم استجوابها، صرحوا أنهم أرسلوا أكثر من "5" طلب عمل.
- أن 87،23 % من العينة صرحوا أنهم ينتظرون الجواب منذ سنتين (02).
- أن 73،47 % صرحوا أنهم في انتظار الجواب منذ أكثر من سنتين (02).

إن هذه البيانات ما هي إلا دليل على توقف عجلة البناء وإنشاء مؤسسات جديدة ومصانع جديدة.

كما أن الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، الذي بدأ يتدهور ويتأرجح منذ الثمانينات قد كان سببا في خلق الأزمات في بلادنا وبالتالي كان عاملا أساسيا في توقف الاستثمارات.

بناءا على ما سبق، يمكن القول أن عامل توقف المصانع والاستثمارات ومنشاءات جديدة كان له تأثيرا على ظاهرة البطالة بصفة عامة وعند متخرجي مراكز التكوين بصفة خاصة.

2)

- إن 5،35 % من الفئة التي تحصلت على الجواب السلبي، صرحت أن سبب الرفض أو الامتناع -وهذا كان بطريقة كتابية- كان عدم القيام بالخدمة الوطنية.
- قام بتحليل مضمون 70 جواب عن طلب عمل للتعرف على أسباب الامتناع فوجد أن 35 رفضوا لأنهم معنيون بالخدمة الوطنية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا فعلا عدم القيام بالخدمة الوطنية يعتبر من الأسباب الأساسية التي منعت الشباب عن التوظيف.

ورغم القانون 06/82 المؤرخ 82/02/27 و المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل المادة 19 (02)، لقد تجرأت مؤسسات عديدة عن طريق الجرائد أنها تبحث عن عامل معين أو إطار معين في تخصص معين ،ولكنه لابد أن يكون معفيا من التجنيد.

3) لقد كشف لنا عدم التنسيق بين مراكز التكوين والشركات والمؤسسات، رغم إرسال كل شهر وكل سنة بطاقة متعلقة بالإنجازات والاحتياجات الخاصة بمؤسسة ما إلى مديرية الصناعة بالولاية، لم تؤخذ هذه البيانات بعين الاعتبار عند تحضير البرامج والخطط العامة المتعلقة بالتكوين المهني من حيث الاختصاصات، كما يتضح أن مديرية الشغل والتكوين المهني بولاية عنابة، استمرت في انجاز العديد من الاختصاصات بغض النظر إلى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الجديدة التي تمر بها هذه المنطقة.

فمثلا البناء والأشغال العمومية قد عرفت تدهورا وضعفا رغم هذه النتيجة السلبية، نرى أنه تم انجاز سنة 1990 – 227 متربصا، في سنة 1991 – 236 متربصا وفي 1992 تم تكوين 183 متربصا.

4) على ضوء ما توصل إليه بعد تحليل البيانات كشف أن 62 فردا من ضمن 150 تحصلوا على جواب سلبي من طرف المؤسسات التي أرسلوا إليها.

يتبين أن 27 % من هذه الفئة (62) صرحوا أنهم شعروا بخيبة أمل و 45 % منهم قالوا أنهم شعروا بالتهميش والرفض من طرف المجتمع، وحتى يتعمق في معرفة مدى تأثر هؤلاء الشباب بالجواب السلبي، ذهب إلى تحليل نتائج فقدان الأمل والتي تجسدت في ما يلي :

-الهجرة إلى الخارج بدون رجوع 20 % .

-التمرد 6،10 % .
-الهجرة إلى الخارج مع تغيير الجنسية 30%.
-اللجوء إلى السرقة 7،24 %.

كما أن استجواب الشريحة الاجتماعية الشابة، والمتخرجة من مراكز التكوين، ليست وحدها التي كشفت مدى فقدان أملها في الحصول عن وضيفة أو شغل والاطلاع عن النتائج السلبية المترتبة عن هذا الرفض أو التهميش ،ولكن هناك مقالات ودراسات قام بها علماء وأساتذة في العلوم الاجتماعية متعلقة بأزمات الشباب.

فمن خلال ما سبق من بيانات جمعت بعد التحليل والمتعلقة بالدراسة، وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها علماء الاجتماع، وهذا من خلال الدراسات التي قاموا بها يمكن القول ،أن البطال الشاب نظرا للوضع الاجتماعي المعيش من تهميش وفراغ ورفض وانقطاع الثقة بينه وبين الحكومة ،بدأ يتعاطى لتصرفات مضادة للقيم المجتمعية والأخلاقية والقانونية.

إن الفرضية التي تقول أن البطالة قد أدت بشبابنا وخاصة للمتخرجين من مراكز التكوين والمدارس والمعاهد، إلى التدهور الأخلاقي والسيكولوجي والتعدي على القوانين واكتساب التصرفات غير العادية ،أصبحت حقيقية ملموسة فعلا.

5) إن 16.5% من الذين تم استجوابهم والذين حصلوا على جواب سلبي من طرف المؤسسات، صرحوا بأن رفضهم كان ناتجا لغياب التجربة المهنية، إن هذا العامل يعتبر الثالث بعد عدم تأدية الخدمة الوطنية، حصل على 35.5 %، والتخصص الذي لا يتماشى واحتياجات الشركة الذي مثل هو الأخر 35.5%.

كما أصبح هذا العامل متأكدا لأن عند تقديم الفرضيات ،أشار إلى أن مركب الأسمدة الفوسفاتية والآزوتية بعنابة في سنة 1985 رفض 51 مترشحا لمنصب تقني في الكهرباء وهذا من ضمن 75 استدعوا من طرف مصلحة الانتقاء والتوظيف.

كما أنه تم رفض 47 مترشح لمنصب ميكانيكي صناعي ضمن 82 مستدعي وهذا لغياب التجربة المهنية.

وفي سنة 1987 وضمن 48 مترشح لمنصب تقني في التلحيم ،لقد رفض 27 منهم لنفس السبب المشار إليه سابقا ،ويذهب بعض الباحثين بالقول أن الشركات تختار وتوظف إلا الذين لهم تجربة في المنصب المطلوب ،وترفض المتحصلين على شهادات التكوين، والذين لهم الفرص في العمل من قبل.

6) بعد الاستجواب الذي دار بين الباحث والمبحوث، لقد صرح هذا الأخير أن سبب رفضهم كان عدم ملائمة الشهادة المهنية(من حيث التخصص) التي حصل عليها بعد مدة تكوينية طويلة، والاحتياجات الحقيقية للشركة.

وقد مثلت هذه الفئة من العينة ب35.3 % من المجموعة التي حصلت على جواب سلبي ،إن هذا العامل يعد من العوامل الرئيسية التي أثرت في الوضع الاجتماعي الذي أصبح شبابنا المتخرج من مراكز التكوين يعيشه ألا وهو البطالة.

إن البعض سيبدو لهم أن هذه الفرضية(السادسة) ما هي إلا تكرار للفرضية الثالثة فكل من لم يقم بتحليل هذه الفرضيات وخاصة بتحليل عالم التكوين والشغل في الجزائر سيخطئ.

هناك تقارب وتشابه من حيث الشكل ولكن من حيث المضمون هناك اختلاف ،فإن هذه الفرضية تقضي إلى أن مراكز التكوين أصبحت تدرس اختصاصات بعيدة كل البعد عن الاحتياجات الحقيقية للشركات.

2.1 الدراسة الثانية:

أ/ عنوان الدراسة:

من أجل إستراتيجية لتعليم مؤهل للشغل في العالم الإسلامي.

محمد بوبكري 13/10/2004

تقديم الدكتور عبد العزيز بن عثمان التويجري.

ب/ مكان الدراسة:

قاموا بتحليل دراسات مختلفة معتمدة من قبل بعض البلدان الإسلامية، التي حاولت أن تدخل إصلاحات على أنظمتها التعليمية من أجل ربطها بسوق الشغل ،ومحاولة تسليط الضوء على هذه الإصلاحات التعليمية ،وكذا على محيطها الاقتصادي والاجتماعي ،وبناءا على نتائج هذه القراءات التشخيصية عرج بمشروع إستراتيجية لتعليم مؤهل للشغل، مما يشكل أساسا لإصلاح أنظمة التعليم لهذه البلدان ويساعدها على الربط بين تعليمها وتنميتها.

جـ/ الغرض من الدراسة:

وضع مشروع إستراتيجية للتعليم المؤهل للشغل في البلدان الإسلامية، ثم تتبعها بمحاولة تطوير منهاج وبرنامج تكوينيين عمليين طبقا للحاجات التنموية وشروطها(محاولة تشخيص وضعية التعليم في علاقته بالتشغيل والاقتصاد ،وذلك في ظل الشروط التي يعيشها العالم الإسلامي، وما تفرض عليه التحولات الاقتصادية والعلمية من ضرورات تنموية).

د/ الفرضيات:

1- البطالة وضيفة للفئات الاجتماعيات الدنيا.
2- يمكن أن يحل التعليم مشكل البطالة.
3- إصلاح المدرسة في الأرياف وحده غير كاف لحل مشكلة البطالة.
4- نتائج التكوين المهني دون ما كان متوقعا منه.
5- المشكل كامن في العرض والطلب في آن واحد.
6- المشكل كامن في الواقع التربوي لبلدان الإسلامية.
7- المشكل كامن في المدرسة وضياع المعنى.
   أ- ضعف الكفاية الداخلية.
   ب- ضعف الكفاية الخارجية.

هـ/ النتائج:

1- تميل معدلات البطالة إلى أن تبقى مرتفعة في البلدان السائرة في طريق النمو وذلك رغم قدرتها على الرفع من معدلات نموها، وهكذا تبقى البطالة مستمرة يعانيها خريجو الجامعات، أما أبناء الفقراء الذين يبلغون درجة أقل من التعليم فيتعرضون أكثر للضربات القاسية للبطالة.
2- يفترض أن اقتصاديات أغلب البلدان الإسلامية قادرة على تشغيل جميع أفراد المجتمع إذ تمكنت من الاشتغال بفعالية أكثر ،ففي هذا السياق نفسه يقترح المخططون والسياسيون أن يصبح المنهاج الدراسي للمدرسة في المدن أكثر ملاءمة وأكثرتركيزا على التكوين المهني ،وذلك بناءا على افتراض أن ارتفاع نسبة البطالة يرجع فقط إلى أن المدارس لا تعد التلاميذ

لولوج الأعمال المتوفرة في أوساط المدن ،وهذا ما قاد أيضا إلى القيام بمحاولات تستهدف تغيير المنهاج الدراسي بتوجيه المدرسة في الأرياف نحو الحياة الريفية والعمل في الريف.
3- إذا كان من بين الأهداف إعادة النظر في برامج المدرسة الأساس في الوسط الريفي في أغلب أقطار العالم الإسلامي ،هو الوقوف في وجه هجرة الشباب القروي نحو المدن ،فإن هذا لن يعجل بالدعوة إلى ربط المدرسة بمحيطها ،بل يتطلب الأمر تطوير استراتيجيات تمكن من تحسين ظروف الحياة في الأرياف باعتماد سياسات يكون التعليم أحد مكوناتها ،إنه من الخطير اعتبار تدهور ظروف التشغيل أو استفحال البطالة الحضرية مرتبطا بالدرجة الأولى بالهجرة من الأرياف إلى المدن.
4- تؤكد الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة أن نتائج ربط التكوين بالمقاولة والتركيز على التكوين المهني ،هي دون ما كان متوقعا منه ،وذلك نظرا لما يعانيه من سلبيات تربوية وبيداغوجية تخللت تطويره ،إذ لم يتم تطوير منهاجه وبرامجه على أسس علمية تمكن من فعاليته التنموية والتربوية ،أضف إلى ذلك أن تكلفته جد مرتفعة مقارنة بالتعليم العام، ومع ذلك يظهر هذا الاستثمار هو ذو مردودية ضئيلة ،إذ لا يساعد المحيط السوسيو-اقتصادي على النجاح المهني لخريجي هذا التكوين ،بل أن أغلب من تمكنوا من الحصول على قروض التي اقترضوها لتمويل مشاريعهم ،وهكذا يظهر أن من المفيد إنفاق القروض المخصصة لهذا النوع من التكوين من أجل العمل على تعميم التعليم والتكوين.
5- إن لم تكن البطالة ناجمة عن خلل عرضي في نمو اقتصاديات أغلب البلدان الإسلامية ،بل متأصلة فيها ،فإن تغيير المنهاج الدراسي لن يحل مشكلة بطالة خريجي المدارس والجامعات ،وهكذا يفترض المخططون عن خطأ ،أن المشكل كامن في العرض وحده ،إن المهارات التي تكسب في المدرسة ليست ملائمة لسوق الشغل .ليس هناك دليل مادي عن صحة الافتراضات والإجراءات السالفة الذكر ،وإنما يتم كل واحد عن فهم غير سليم لسوق الشغل في هذه البلدان.
إن المشكل هو مشكل عرض وطلب في آن واحد، ولا يمكن إنتاج يد عاملة متعلمة أن يحل مشكل البطالة، إلا إذا تم ذلك في تلازم مع ارتفاع الطلب على هذه اليد العاملة المتعلمة.
أما فيما يتعلق بالافتراض الذي يرى بأنه المدرسة تستطيع إقناع الناس بالرغبة في مزاولة بعض المهن من خلال تدريبهم عليها فإن حوافز الطلاب والتلاميذ تتأثر بالتصورات التي يكونونها حول مختلف فرص العمل المتوفرة ،وتتولد هذه التصورات من واقع المحيط السوسيو-اقتصادي، والمدرسة لا تستطيع أن تولد لدى الناس الرغبة في بعض المهن ،إذا كانت تقودهم إلى البطالة أو تجعلهم يحصلون على دخل منخفض وامتيازات أقل.
6- لقد طغت على التعليم عامة بمختلف مراحله وأنواعه، الاتجاهات النظرية الأكاديمية، ورافق ذلك البعد عن حاجات المجتمع الواقعية، والتأثر في أحسن الأحوال بمجرد الطلب الاجتماعي بالإعداد للوظائف الإدارية التي كانت محور اهتمام الحكومات وسياساتها.
7- غالبا ما تبدو المدرسة واقعا شفافا يسهل إدراكه لكنها ليست كذلك، فما يدور في المدرسة هو شبكة من العلاقات المعقدة التي يكشفها التلميذ عند مواجهته للمعرفة والإدارة والتشريع المدرسي ،وكذا مواجهته لذاته وللآخرين.
يرى الباحثون أن النجاح والفشل المدرسيين يرتكزان على المعنى الذي يمنحه التلاميذ لتمدرسهم، فبالنسبة للبعض ،ليست المدرسة سوى سباق القفز على الحواجز ،إذ يجب اجتياز كل العقبات والذهاب بعيدا ما أمكن للحصول على مهنة جيدة ،ويوجد هذا التصور بكثرة لدى

المتعلمين الذين يواجهون صعوبات دراسية ،بل يطغى لدى أولئك الذين ينتمون إلى الأوساط الاجتماعية المتواضعة، والتلاميذ النجباء ،هم أولئك الذين يمنحون قيمة ومعنى لأنشطتهم المدرسية ،ويمكن أن يكون هذا راجعا إلى متعة النجاح في بعض المواد الدراسية ،أو إلى الاهتمام بمشروع مهني ولكن يمكن رده أيضا إلى أن التعليم المهني لدى البعض النمو واجتياز مرحلة الطفولة، وهكذا تغدوا المدرسة في نظرة هؤلاء وسيلة للتحرر.

فليس مفاجأ الآن أن يكون السؤال الذي يطرحه تلاميذ أغلب البلدان الإسلامية حول المدرسة هو سؤال حول حقيقة هذا الفضاء ومعناه. وإذا كان طبيعيا أن يمتلك كل تلميذ نصيبه من القدرة على إدراك علاقته بالمدرسة من أجل الوصول إلى إيجاد معناه كما يمتلك كل مدرس نصيبه من القدرة على مساعدة التلاميذ على بناء معنى للمدرسة ،فلماذا يواجه التلاميذ صعوبات في بناء معنى المدرسة ؟

لتفسير معنى ضياع المدرسة وضياع المعنى في المدرسة يقدم التلاميذ أسبابا أخرى ،إذ يرون أن النجاح المدرسي لم يعد ضمانه النجاح الاجتماعي ،بل استثمارا لجهد وسنوات الشباب وإنفاق المال أصبح دون أية فائدة اجتماعية والمدرسة التي لا مستقبل بعدها لا مبرر لوجودها.

وهذا ما يستدعي إنجازه في مناخ ضار يسوده العنف الرمزي المجسد في التشريع المدرسي، والمضامين والطرائق وأساليب الامتحان. ليس بناء المعنى عملية سهلة، فالبرامج الدراسية المعتمدة والمناخ العام الذي يحدث فيه التعلم وغياب أي ارتباط بين النجاح المدرسي والشغل وفقدان المضامين لأية دلالة بالنسبة إلى المستقبل ،كلها عوامل تؤدي إلى ضياع المعنى وفقدانه.

أ- يلاحظ دارس الأنظمة التربوية في أغلب البلدان الإسلامية أنها تعاني من السلبيات التالية:

- تسلط الامتحانات بصورتها التقليدية وما ينتج عن ذلك من تناقض مع طبيعة المواد الدراسية وتنسيق لها، وترسيخ طرائق وعلاقات ومواقف قائمة أساسا على التلقين من جانب المدرسين والسلبية من جانب المتعلمين، وهذا ما يعوق التفاعل الخلاق والتجدد المستمر والتفكير الناقد والتعلم الذاتي.
- صلابة المناهج وجمودها بالنسبة لمطالب التنمية في البيئات المختلفة وحاجاتها، ومن ذلك أن مناهج التعليم لا تراعي بصورة واقعية خصائص البيئات ومتطلباتها التنموية، كما أن الصفة النظرية طاغية عليها، وهي موجهة إلى تحقيق التحصيل الدراسي بمفهومه الضيق الجامد.
- انغلاق المدرسة وابتعادها عن الوسائل التربوية المتاحة في البيئة، مما جعل التربية المدرسية أسيرة تقاليد وقيود تحول بينها وبين تطورها الحقيقي، فهي بعيدة عن مشكلات المجتمع، ولا تدرسها أو تعالجها بشكل يدفع إلى تطور مناهجها.
- قلة الدراسات والبحوث الميدانية التي تعالج مشكلات المناهج وطرائق التدريس ونظام الدراسة والتقويم.

ب- تنعكس جوانب ضعف الكفاية الداخلية على الكفاية الخارجية، وفي مقدمة ما يلاحظ بهذا الصدد، عدم الترابط الواقع بين الطرفين مما يفقد التربية في أغلب البلدان الإسلامية بصفة عامة قدرتها على تطوير ذاتها وتحقيق خصائص جديدة في المواطن من ناحية، والوفاء بحاجات المجتمع و مطالبه من ناحية أخرى، وقد يرجع ضعف الكفاية الخارجية إلى أسباب منها:

- عدم وجود علاقات وقنوات سلمية تربط مؤسسات التربية في شتى المراحل بالمجتمع في شتى تطوراته ومتغيراته، ومشكلاته وحاجاته.
- الأخذ بمفاهيم ضيقة للتنمية، وغموض علاقة التعليم بها على المستويين الثانوي والجامعي، الأمر الذي أذى إلى حدوث نمو فقط على مستوى أعداد التلاميذ الذي يزاولون دراستهم.
- عدم استقرار خطط التنمية ومتابعتها وغموض علاقتها بالتربية مما يجعل التخطيط التربوي يفتقر إلى الإطار الاجتماعي والاقتصادي الذي يسنده ويوجهه والذي تقاس عليه النتائج التعليمية كما وكيفا على السواء، ولهذا قد نصادف من خريجي الكليات الأدبية من لا يجد عملا يناسب تخصصه ،وكثيرا ما نجد مجالات للإنتاج تنقصها أعدادا كبيرة من الأطر المتوسطة الفنية فتستعين "بدوي الخبرة" من الذين تدربوا على مهارات العمل بالمحاكاة والتكرار دون سند علمي أو تدريب مهني.
- عدم الوضوح الكافي بشأن نقل التكنولوجيا ومضامينها بالنسبة لبرامج التربية وعلاقتها بالمجتمع وبنوع نتائجها، فهي تؤخذ إلى الآن بوصفها استراد آلات وأجهزة حديثة، لاعتبارها أساس تنمية اتجاهات ومهارات ومواقف إيجابية وحضارية تجعل من البيئات الإسلامية أوساطا صالحة لفهمها وتقبلها وتوليدها وتطويرها.
- النقص في العلاقة بين التربية المدرسية والتربية اللامدرسية والموازية، فهناك إمكانات هائلة للممارسة في ميدان العمل والتدريب، موجودة في المؤسسات الصناعية الكبيرة والصغيرة ،وهي إمكانات مسؤولة في معظم الأحيان عن إعداد العامل الحرفي ولكن تنقصها الأسس العلمية والأهداف الواضحة التي تتيح لها المساهمة بدور أكثر إيجابية في عمليات التنمية الشاملة العصرية، ويتطلب هذا إيجاد التزاوج بين هذين النوعين من التربية المدرسية واللامدرسية.
- مفهوم التعليم لم يستوعب بعد مبدأ التكوين المستمر، وبالتالي فحياة المتعلم تقسم إلى مرحلتين منفصلتين، مرحلة التعليم المدرسي ثم مرحلة التدريب والعمل في الوظائف والمجالات المختلفة، وبذلك ينفصل التعليم عن الحياة، وتنعدم الصلة بين العلم والعمل.

3.1 <u>الدراسة الثالثة</u>:

أ/ <u>عنوان الدراسة</u>:

الاستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية
الدكتور**:** عادل حرحوش صالح المفرجي.

ب/ الغرض من الدراسة:

يهدف البحث إلى تكوين رؤية فكرية يحتويها نموذج مفاهيمي يضم مجموعة من الاستراتيجيات الملائمة لتأهيل المنظمات العربية بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على مسايرة متطلبات البيئة المحلية والخارجية المضطربة.

جـ/الفرضيات:

استند إلى فرضية مؤداها ،أن تحقيق التقدم و السير في ركب التطور العلمي و مواجهة التحديات المعاصرة يتطلب من دون شك عددا من الاستراتيجيات لتأهيل المنظمات العربية باستمرار.

د/ النتائج:

إن من بين هذه الاستراتيجيات ومن أهمها في تحقيق التقدم و السير في ركب التطور العلمي و مواجهة التحديات المعاصرة، "إستراتيجية التدريب و التعليم" والتي تعتبر من ضرورات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي و زيادة درجة تعقيد المنتوجات التي عقدت عمليات التصنيع، فنتيجة التقنية العالية المستخدمة ستقل نسبة العمل المعاد، أو التالف إلى أقل من 0.0005 % كما يتطلب ضمان الحصول على فرصة عمل، و توفر مهارات و خبرات متعددة و متنوعة عند العاملين، و بدون ذلك فإن الفرصة تبدو مستحيلة فضلا عن ذلك فإن الحاجة ملحة لتطوير أداء القوى العاملة في البلدان المتقدمة و تبين التقديرات أن إنتاجية العامل لا تتجاوز في أحسن الأحوال 15 % من العامل الياباني، و قد تهبط في بعض البلدان إلى 7% ، و تأسيسا على ذلك فإن الاستراتيجيات المقترحة في هذا المقام هي:

- إستراتيجية تدريب الرافعة العالية: تؤكد على:
  - الربط بين البرامج التدريبية و الأهداف الإستراتيجية المنظمة.
  - تأمين نوعية عالية من التدريب مقارنة بالمنظمات الأخرى.
  - استيعاب مواصفات الإنتاج المتغيرة.
- إستراتيجية التدريب الداخلي و الخارجي: و تشمل ما يأتي:
  - التدريب الداخلي يكون من مسؤولية المنظمة (إعداد و تنفيذ و تقويم).
  - التدريب الخارجي يكون في مراكز متخصصة.
- إستراتيجية التعليم مدى الحياة: لا توجد مؤهلات كاملة.
  - تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية و المستجدات.
  - ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
  - ربط مساقات التعليم مع احتياجات السوق.

2. موقع الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة:

لقد توصلنا من خلال دراستنا الراهنة إلى جملة من النتائج والتي تتشابه في جوانب عديدة وكثيرة وتختلف مع البعض الآخر مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، التي عرضنا إحدى جوانبها، إذ أن التشابه الكبير مع تلك الدراسات المذكورة سلفا، تكمن في التكوين كأحد العناصر الأساسية التي تعتبر من ضرورات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني المتزايد وتعقد عمليات الإنتاج والتصنيع، أو بالأحرى تطور وتنامي سوق العمل بجميع متغيراته.

كما أن هذا العمل التكويني لا بد أن يكون منظما وممنهجا ومخططا تخطيطا سليما يفي بأهداف ذلك التكوين وبأغراضه، أي يكون وفقا لإستراتيجية متبعة عند القيام بالعملية التكوينية، ذلك أن:

- الدراسة الأولى التي تحمل عنوان: البطالة عند متخرجي مراكز التكوين أسبابها، نتائجها، أعطت نظرة شاملة عن مراكز التكوين والمتخرجين منها، في علاقتهم بمستجدات الحياة الاقتصادية وبمناصب العمل، كما أنها أفضت بنتيجة مؤداها أن البطالة سائدة ومتجذرة في أوساط تلك الشريحة الشبانية المتكونة.
- أما الدراسة الثانية ذات عنوان :من أجل إستراتيجية لتعليم مؤهل للشغل في العالم الإسلامي، حاولت إعطاء أو وضع مشروع إستراتيجية للتعليم المؤهل للشغل في البلدان الإسلامية، محاولة في ذلك تطوير منهاج وبرامج للتكوين والتعليم تتماشى والحاجات التنموية وشروطها لتلك البلدان الإسلامية، كما أنها حاولت تقصي مشكل البطالة وانتشارها بين جميع المستويات الشبانية.
- في حين نجد الدراسة الثالثة تحت عنوان: الإستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، قد بادرت إلى إعطاء أو تكوين رؤية فكرية تضم مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة لتأهيل المنظمات العربية حتى تستطيع مسايرة الركب الحديث ،ومواكبة متطلبات واحتياجات البيئة المحلية والخارجية المضطربة ،ذلك أن إستراتيجية التدريب والتعليم تعتبر من أهم تلك الإستراتيجيات حيث تعتبر من الحتميات، والضرورات في هذا العصر والتي يفرضها ذلك التقدم التكنولوجي، كما أن لهذه الإستراتيجية حاجة ملحة لتطوير أداء الأفراد أو القوى العاملة ،وتوفير مهارات وقدرات متنوعة ومتعددة عند تلك القوى العاملة.

هذا فيما يخص الدراسات السابقة، أما دراستنا الراهنة، فقد حاولت تقصي العلاقة القائمة بين التكوين والشغل، إذ أنها تتمحور حول ما إذا كانت برامج التكوين معدة بشكل يسمح بتطوير وتأهيل إمكانيات الموارد البشرية بشكل يتماشى مع متطلبات الشغل، و هل أن مضامين إستراتيجية التكوين تتماشى واحتياجات التشغيل ؟

فنتيجة دراستنا هذه هي أن الواقع لا يلمس هذا التنسيق والتوازن بحيث أن المتكونين يغطون بشكل كبير احتياجات سوق العمل من حيث المهارات والمؤهلات والتقنيات الحديثة، ولكن سوق العمل هو الذي لا يتماشى واحتياجات معاهد التكوين ذلك أن الوظيفة الأساسية لسوق العمل التي هي تحقيق التوازن بين العرض والطلب غير محققة بذاتها.

أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة المذكورة سلفا، ودراستنا الحالية فتتمثل في كون أن كل دراسة تتناول العلاقة القائمة بين سوق العمل بإحدى المتغيرات المختلفة والتي تعتبر محل اهتمام تلك الدراسة حيث أن:

- الدراسة الأولى: عالجت احتياجات سوق العمل من خلال التركيز على البطالة بإحدى المتغيرات الهامة التي عبرت عن تدمر واستياء المتكونين والمتخرجين من مراكز التكوين المهني اتجاه سوق الشغل.
- أما الدراسة الثانية: فقد ركزت على العلاقة القائمة بين التعليم وسوق العمل والبطالة كمحور لهذه الدراسة كونها نتيجة ذلك الواقع التعليمي والتربوي البعيد عن حقيقة وحاجة سوق العمل.

- كما أن الدراسة الثالثة: أعطت لإستراتيجية التدريب والتعليم كأحد العناصر الهامة التي تفرض نفسها لضمان الحصول على فرص العمل، لضمان توفير المهارات والخبرات وتنوعها لدى العاملين أو قوى العمل، لمواكبة التقدم التكنولوجي الحاصل في العصر الحالي.

الفصل الخامس

الدراســـــات السابقـــــــة

الفصل الرابع
متطلبات الشغل

توطئة

إن الشغل ظاهرة مرتبطة منذ القديم بتحقيق الحاجات الضرورية في حياة الإنسان، ففي هذا الفصل المتمثل في متطلبات الشغل تطرقنا إلى بعض المفاهيم التي تتمحور حول الموضوع حيث تناولنا نشأة وتطور فأرة الشغل، وذلك من خلال التعرض لمفهوم الشغل عبر الحضارات القديمة، وفي القرون الوسطى وفي الأنظمة الحديثة، وكذلك في الشريعة الإسلامية، ثم ولجنا إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالعمل، كمفهوم تحليل وتصميم العمل، وخطوات هذا التحليل ومضامينه، وكيفية تخطيط عمليات التحليل، وطرق جع المعلومات عن الأعمال، كما أشرنا إلى الاتجاهات الحديثة في تحليل العمل ومجالات استخدام نتائج تحليل العمل.

وكذلك تطرقنا إلى تكنولوجيا العمل من خلال المفهوم والأهمية ودورها في السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى ذكر أهم مراحل تطور تكنولوجيا العمل، ومتطلبات استخدام هذه التكنولوجيا والأساليب المستخدمة في ذلك.

كما تناولنا في هذا الفصل مفهوم التخطيط للمستقبل الوظيفي وإلى أهدافه و مزاياه، وإلى عملية ذلك التخطيط من خلال القائم والمسئول عن التخطيط، وعملية مكوناته، ومراحله، كما أن لهذا التخطيط للمستقبل الوظيفي عوامل مؤثرة فيه، كالعوامل الشخصية والتنظيمية والاجتماعية، وفي نهاية هذا العنصر ذكرنا أهم المشكلات التي يتعرض إليها التخطيط للمستقبل الوظيفي، والتي من خلالها تعرضنا إلى تصور ونموذج جديد تناوله بالبحث أحد الباحثين من المملكة العربية السعودية، وهو "مادة التربية المهنية"، حيث ذكرنا فيها أهم أهدافها، وكفاياتها المتمثلة في كفايات البعد الوظيفي، والبعد التقني والمعلوماتي، وكفايات البعد الشخصي.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى سوق العمل من خلال المفهوم والوظائف ومكوناته، وإدماج الموارد البشرية فيه، وفي آخر هذا الفصل تناولنا عنصرا حول الحق في الشغل وفي التمتع بشروط مرضية وعادلة، وذلك عن طريق تعزيز آليات إنعاش الشغل وتحسين شروط العمل.

1. نشأة وتطور فكرة الشغل:

لقد نشأت فكرة الشغل وتطورت مع نشأة وتطور الإنسان منذ القدم، إلا أن نظرة الإنسان لهذه الفكرة قد أخذت عدة صور وأشكال عبر الحضارات من القديمة إلى الحديثة، مما أثر على قيمة الشغل وتقديره ضيقا واتساعا، احتقارا وتقديسا، وهو ما سوف نتعرض إليه في هذا البحث من خلال إلقاء نظرة وجيزة على مفهوم العمل عبر الحضارات القديمة إلى العصور الوسطى، وفي مبادئ الثورة الفرنسية، وفي المذاهب الاقتصادية الحديثة الرأسمالية منها والاشتراكية.

1.1 مفهوم الشغل في الحضارات القديمة:

إن الحضارات القديمة ومما لاشك فيه، لم تقم من العدم، وإنما كانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم، وهو ما تؤكده مختلف الديانات السماوية والنظريات القديمة والحديثة والتي تعتبر كلها بأن العمل البحري هو مصدر الإنتاج والتطور والرخاء في أية مرحلة من مراحل تطور الجنس البشري، إلى أن هذه الديانات والنظريات تختلف في تقييمها لهذا العمل، وفي من يستفيد بثماره وتتجلى لنا أهم هذه الحضارات فيما يلي:(1)

أ/ في الحضارة المصرية: قامت هذه الحضارة على العمل الجبار سواء بالنسبة للفلاحة أو الصناعة التي كانت راقية ومزدهرة آنذاك، حيث عرفت مصر القديمة منذ عهودها الأولى، صناعة البرونز لإنتاج الأسلحة، وصناعة الآجر، والاسمنت ،والزجاج، والفخار، والخشب، والجلد ،والنسيج، واستعمال الكيمياء في الصناعة. واشتهرت مصر القديمة أيضا بالفكر العلمي كالرياضيات والهندسة والأهرام خير شاهد على ذلك، وتتكون الفرقة العاملة من الرجال الأحرار والعبيد والرقيق يشرف عليهم رئيسا يؤدي لأفرادها أجورهم.

ب/ الحضارة البابلية: اهتمت بالصيد أكثر من الزراعة لوعورة أرضها وكثرة الحجارة فيها، كما أن أغلب البابليين كانوا يعملون في استخراج المعادن مثل: الحديد، الذهب، الفضة، الرصاص.

بالإضافة إلى بعض الصناعات التي كانوا يقومون بها كالنسيج، الآجر، وبعض الصناعات الأخرى، كما أن الحضارة البابلية وفي زمان "حمو رابي" الذي حكمها لمدة ثلاثة وأربعون (43) سنة، حيث وضع لها قوانين تفوق مائتان وثمانون (280) قانون رتبت ترتيبا يكاد يكون الترتيب العلمي الحالي، فقسمت إلى قوانين خاصة بالأملاك المنقولة والأملاك العقارية والتجارة والصناعة والأجرة والأضرار الجسيمة والشغل، وهذه الحضارة من الحضارات القليلة القديمة التي حددت الأجور من قبل الدولة، كما كانت هذه الحضارة متطورة وطورت الكثير من العلوم وعلمتها "اليونان" وهذا نتيجة إقبال شعبها على العلم والعمل معا.

ج/ الحضارة الفينيقية: هي كذلك من أقدم الحضارات، حيث اشتهر أهلها بالتجارة الخارجية والصناعة كالزجاج والمعادن والأسلحة، والحلي والمجوهرات، بالإضافة إلى احتكاكهم بالحضارات الأخرى عن طريق التجارة الخارجية، حيث مكنتهم من التوصل إلى أحدث ما توصلت إليه تلك الحضارات من اختراعات وطرق وأساليب الصناعة والإنتاج.

د/ الحضارة الرومانية: تعتبر هذه الحضارة من أهم الحضارات القديمة التي اشتهرت بالازدهار الاقتصادي والمادي، وذلك بفضل كد الكادحين من العبيد والفقراء المفروض عليهم من طرف الأشراف والنبلاء، وجميعها أعمال يدوية التي كان ينظر إليها على أنها السبب في

1. WWW. UNPEF-EDU. Org. DATE: 20.07.2006.heure; 11:03

قوة النفوس والأجسام والمقصود هنا أجسام العبيد والفقراء لاستخدامها في حماية النبلاء والأشراف، أما التجارة فلم تكن ذات بال عند الرومان لأنهم يرون فيها بأنها عمل غير شريف مادامت تهدف إلى الشراء بأرخص الأثمان والبيع بأرفعها.

وبعد أن جاءت الديانة المسيحية بنظرة جديدة للعمل حيث كان المسيح "عيسى" عليه السلام يشتغل بيديه، وضع "سان بول" مبدأ إجبارية العمل حيث قال: "أن الذي لا يعمل لا يأكل".

ومما سبق نرى بأن الرومان والكثير من الحضارات القديمة لم يقدروا قيمة الشغل كما أنهم لم ينصفوا العمال والطبقة المغلوبة على أمرها من الفلاحين والعبيد ولم يمنحوهم حقوقهم وحرياتهم خوفا من الثورة عليهم وعلى أملاكهم وسلطانهم، ولهذا لم يمكنوهم من استغلال ثمرة عملهم وجهدهم واستفادتهم بإنتاجهم.

2.1 <u>مفهوم الشغل في القرون الوسطى:</u>

عرفت القرون الوسطى بالنظام الاقتصادي، وهو نظام ملك فيه الأسياد والنبلاء والأشراف مساحات زراعية شاسعة يستغلونها بواسطة الرقيق والقن، وهو نظام وجد بصفة خاصة في دول القارة الأوروبية وبالخصوص فرنسا وبريطانيا.

كما أن الرق يعمل في أرض سيده ولا يخرج منها إلا بموافقته، ومن أهم واجباته أثناء استغلال الأرض أن يدفع مجموعة من الضرائب والإيجار بعضها إلى الدولة والبعض الآخر للسيد المالك، إضافة إلى تقسيم أوقات العمل من ثلاثة إلى خمسة أيام في حقول مالكهم مجانا وباقي الأيام لحسابهم الخاص في القطع المؤجرة لهم من سيدهم، وما يلاحظ هنا أن هذا النظام كان يقوم على الولاء المتبادل بين السيد والعبيد، فمن ناحية يدافع العبيد عن سيده عندما يتعرض لاعتداء خارجي، ومن ناحية أخرى يستفيد من حماية السيد له ومنحه نوع من الحرية في ممارسة بعض النشاطات الخاصة بهم. وبعد أن بدأت المدينة في الاعتراف بنوع من الشخصية القانونية للرقيق ومنحه بعض الحرية المقيدة.

ومع تطور المدينة زادت الحاجيات الضرورية للمجتمع وتطور المستوى الثقافي لدى الفئات العالية، الذي أجبر الأسياد على تشكيل نوع من العادات والأعراف المهنية، والتي أصبحت مع مرور الزمن تشكل قوانين محددة للعلاقات بين العمال وأرباب العمل وبقي الحال في مد وجزر حتى قيام الثورة الفرنسية سنة 1789م، التي ارتبط مفهوم العمل فيها على مبدأ "سلطان الإرادة وحرية التصرفات القانونية والتعاقدية".

وبهذا أصبح كل فرد حرا في اختيار عمله لحسابه أو لحساب غيره، وأنتج هذا الوضع نظريات لاقت رواجا كبيرا آنذاك، وهي "الحق الطبيعي".

وبعد قيام الثورة الصناعية وانتشار استعمال الآلات كثرت البطالة الجماعية مما نتج عنه تعقيد العلاقات وتوترها بين العمال وأرباب العمل نتيجة ارتفاع حجم وعدد اليد العاملة في مقابل ضعف حجم عرض العمل مما نتج عنه وفقا لقانون السوق وانخفاض رهيب في الأجور والضمانات المالية والمهنية والاجتماعية إلى جانب ضعف الاستقرار في العلاقات المهنية إضافة إلى هجرة الفلاحين للأراضي الزراعية والالتحاق بالمدن بحثا عن منصب عمل يضمن لهم زيادة في الدخل وتحسين ظروف معيشتهم الاجتماعية والاقتصادية.

ونتيجة لهذه الأوضاع المتردية التي أصبح يعيشها العمال لاسيما بعد ارتفاع مستواهم الثقافي ونضج وعيهم السياسي والاجتماعي وتأكدهم من سوء أحوالهم بمرور الزمن، أخذوا

يتجمعوا في شكل تجمعات ونقابات سرية وعلنية للمطالبة بتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والمطالبة بجدية لانتزاع حقوقهم بأساليب مختلفة كالإضراب، العنف، التخريب، حيث تم غلق أبواب المصانع وأماكن العمل من طرف أصحابها، وهذا ما أثبت فشل مذهب الحرية التعاقدية، وبالتالي فشل مبدأ سلطان الإرادة في تنظيم وحكم علاقات العمل[1].

3.1 مفهوم الشغل في الأنظمة الحديثة (الرأسمالي والاشتراكي):

يتفق الفكر الاقتصادي الحديث على أن الشغل هو العامل الأساسي للإنتاج، وهو الصدر الرئيسي لكل الثروات التي ينتفع بها الإنسان.

إلا أن الفكر الرأسمالي رغم اعترافه بقيمة الشغل جعله مصدر قيمة الأشياء والخدمات والسلع وهو بالتالي مصدر الربح ومصدر الثروة، لكنه لم ينصف العمال الذين يبذلون جهد العمل، ويتضح هذا حاليا في التركيبة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الرأسمالي الذي يتكون من طبقتين:

- الطبقة البرجوازية المالكة للثروة ووسائل الإنتاج
- الطبقة الكادحة المالكة لقوة العمل فقط والتي هي دائما في تبعية الطبقة الأولى التي تملك مقاليد السلطة والتوجيه وتتحكم في القرار الاقتصادي والاجتماعي.

ونفس القيمة للشغل نجدها في الفكر الاشتراكي إلا أن الاختلاف بينهما هو كيفية توزيع الفائدة الحاصلة من ذلك الشغل أو ذلك العمل، التي يرى أنها توزع على العمال بكاملها بالتساوي، وهذا ينتج عنه إجحاف في حق بعض العمال ذوي المهارات الإنتاجية العالية من جراء تطبيق المساواة الشكليةو ما إلى ذلك من مشاكل تطبيقية أخرى في التجسيد الميداني لهذا التوجه[2].

4.1 مفهوم الشغل في الشريعة الإسلامية:

إن الشغل في مفهوم الشريعة لا يقتصر على المفهوم الشائع أو النظرة الشائعة التي تنظر إليه على أنه مجرد تقديم جهد بدني، مقابل أجرة زهيدة لا تترك العامل يرتقي في نظرهم من درجة العبيد والرق إلى درجة الإنسانية العادلة.

بل إن الشريعة الإسلامية تنظر إليه وتربطه بعمل الدنيا والدين معا، أي أن العمل الدنيوي بشتى أشكاله وأنواعه من جهد بدني وفكري واستثمار الأموال لتنمية وتشغيل البطالين وسد حاجة المحتاجين واستغلال الثروات التي سخرها الخالق للمخلوقات، والتعليم وغيرها من الأعمال. وقد ورد تعبير العمل ومعناه في حوالي 360 آية قرآنية، وهو مقترن بالإيمان، وفي مجال الربط بين العمل والإيمان يقول عز وجل: "فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله" صدق الله العظيم.

وأما السنة النبوية فقد أشادت هي الأخرى قولا وعملا بالعمل، وحثت على إتقانه، قال عليه الصلاة والسلام: "ما أكل أحد قط خيرا من أن يأكل من عمل يده"، وفي مجال ربط العمل بالإتقان قال عليه الصلاة والسلام: "أحل ما أكل العبد، كسب الصانع إذا نصح"، وقال أيضا: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه". لأن إتقان العمل والإخلاص فيه من أهم عوامل النجاح والتطور والرقى، والازدهار والتقدم، كما حث الإسلام العمال على الكد والجد حث

1. WWW. UNPEF-EDU. Org DATE : 20.07.2006 heure; 11:03H
2. WWW. UNPEF-EDU. Org. DATE : 20.07.2006. heure; 11:03

أيضا أصحاب العمل على الإنصاف وإعطاء العمال حقوقهم كاملة غير منقوصة حيث قال صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

هذه بعض الأدلة المختصرة التي وردت في الكتاب والسنة التي تحث العامل على العمل ولا يصلح إيمانه إلا إذا صلح عمله، كثيرة ومتعددة كثرة وتعدد مجالات النشاطات والأعمال[1].

وأخيرا نرى بأن قيمة الشغل ومفهومه لم تعرف إلا بعد مجيء الديانات السماوية في بادئ الأمر وقيام الثورة الصناعية في أوربا فيما بعد، أضف إلى ذلك عدم وجود علاقات عمل محددة قائمة على أسس ومبادئ قانونية أو عرفية معينة، ولم تكن قوة العمل سوى سلعة أو بضاعة يتحكم في سوقها الأشراف والنبلاء، ثم توالت عوامل وظروف توضح معالم الشغل أكثر فأكثر، إلى أن أصبح لهذا الشغل ضوابط وحدود وقوانين. ونجد القانون الإلهي والسنة النبوية تمتنان وتوضحان علاقات ومبادئ وأسس تلك العملية -الشغل- وتسمو وتشيد بأهميتها وقيمتها.

2. تحليل العمل:

1.2 مفهوم تحليل وتصميم العمل:

هو عملية تحديد محتوى، أي تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات واتصالات، ومخاطر مع تحديد للمكائن والآلات المستخدمة خلال أدائه، والظروف التي يؤدى خلالها مع تحديد ما يتطلبه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات للقيام به بشكل ناجح[2].

كذلك يعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافآته من جهة والمؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات) لكل وظيفة من جهة أخرى[3].

ولهذا فإن تحليل العمل كوسيلة لاحتواء الفرو قات الفردية في المؤهلات عند أداء الأعمال كالعمر والقدرات، والمهارات والخبرات، والسلوكيات بهذا فإنه يعد العملية التي يتم من خلالها تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ولهذا عند القيام بعملية التحليل يجب الأخذ بعين الاعتبار خصائص الفرد وخصائص الوظيفة المراد تحليلها.

كما أن لنتائج عملية التحليل جانبين مهمين، بحيث أن جميع المعلومات التي يتم التوصل أو الحصول عليها من عملية التحليل يتم تبويبها في نموذجين هما: وصف العمل، وتصنيف العمل، إذ أن المعلومات والبيانات التي يتضمنها كل من الوصف والتوصيف تكون متكاملة مع بعضها، ولكن وفي غالب الأحيان نجد أن البعض لا يميز بينهما ويعتبرون أن الوصف والتوصيف بمثابة وصف العمل، ولتوضيح الفرق بينهما نعرض مفهوم كل منهما:[4]

أ/ وصف العمل: وهو يعني تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل والطريقة المعتمدة في أدائه، مع تحديد للمكائن والآلات المستخدمة وظروف العمل التي يؤدى ضمنها،

1. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط02، 2005، ص97.
2. WWW. UNPEF-EDU. Org. DATE :20.07.2006.heure:11:03
3. صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص59.
4. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص61-62.

أما فيما يتعلق بأهداف العمل والنتائج المتوقعة من الفرد القائم به فإنها تدخل ضمن الوصف في بعض الحالات وليس في جميعها. كما تجدر الإشارة إلى أن احتواء وصف العمل على قدر عالي من التفاصيل تعتمد على طبيعة الهدف الذي من أجله يتم إعداد الوصف.

ب/ توصيف العمل: يعد توصيف العمل لأجل أن تتمكن الإدارة من اعتماده لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا من حيث المؤهلات اللازمة والضرورية لأداء العمل وبالتالي استبعاد تلك العناصر التي لا تمتلك المؤهلات المطلوبة.

ولتحديد المؤهلات والمواصفات الضرورية فإن توصيف العمل يتضمن عوامل التقييم المعتمدة ضمن نظام التقييم، ويتم تحديد مدى حاجة العمل المعني لهذه العوامل وتحديد مستوى الحاجة كذلك، لذلك فإن توصيف العمل يتطلب معلومات محددة جدا، وهذا التحديد يكون مناسبا لأن هذه المعلومات ستكون بمثابة الأساس عند تطبيق نظام تقييم العمل.

2.2 خطوات أو معادلة تحليل العمل:

لكي يضمن محلل العمل درجة عالية من الكفاءة في عملية تحليل العمل عليه أن يقدم إجابات لأربعة أسئلة تشكل مع بعضها البعض ما يسمى "معادلة تحليل العمل" وهي كالآتي:[1]

أ/ ماذا يفعل العامل؟: على المحلل أن يقوم بتهيئة وصف تفصيلي للأنشطة الفعلية البدنية والفكرية التي تتضمنها أية مهمة من المهام التي تشكل بمجموعها العمل موضوع التحليل.

ب/ كيف يقوم العامل بعمله؟: يقوم المحلل بعرض الطرق والأساليب التي يتبعها العامل خلال أدائه لعمله، كما أنه يحدد المكائن والأدوات المستخدمة في العمل، كما يتم معرفة المعرفة المطلوبة لأداء العمل، وذلك لأجل تحديد المعرفة اللازمة لاستخدام هذه المكائن.

ج/ لماذا يقوم بعمله؟: في بحث محلل العمل عن إجابة لهذا السؤال ،فإنه يسعى إلى تحديد الغرض من أداء العمل ككل، وكذلك معرفة الهدف في أداء كل واجب من الواجبات التي يتضمنها العمل، كذلك تحديد علاقة هذه الواجبات مع واجبات الأعمال الأخرى القريبة من هذا العمل من حيث موقع الأداء، أو الواقعة ضمن نفس المستوى التنظيمي، وبالإجابة عن هذا السؤال فإنه يكون قد تم توضيح مجال العمل وحدوده من خلال تحديد علاقته بالأعمال الأخرى.

د/ ما هي المهارات المطلوبة؟: ضمن هذا الجزء من المعادلة يتم تحديد الخبرة الفنية والمهارات المطلوبة لأداء العمل بشكل ناجح.

3.2 مضامين تحليل العمل:

لا تعتبر عملية التحليل متكاملة إلا إذا تضمنت إنجاز النشاطين بشكل دقيق ومتكامل، فإنجاز الوظيفتين يمكن أن يزود المنظمة بالمعلومات الآتية:[2]

- معلومات عن النشاطات الوظيفية التي يمكن أن يتضمنها العمل، علاوة على المعلومات التي توضح كيف؟ ولماذا؟ ومتى؟ ينجز الفرد عمله.
- معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المرغوب في العمل.
- المعدات والتجهيزات والوسائل الأخرى المساعدة في إنجاز العمل.

1. صالح عودة، مرجع سابق، ص،ص64-65.
2. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص،ص98-99.

- معايير الأداء وبالتحديد نوع، وكم الجهد المطلوب لأداء العمل والذي يتم بموجبه تقويم أداء الفرد العامل.
- معلومات عن ظروف العمل وجداوله والبيئة التنظيمية والاجتماعية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أفضل أداء للعمل.
- معلومات عن المؤهلات الشخصية كالمهارات والمعارف والخبرات علاوة على الخصائص التي يتميز بها الفرد العامل كالشخصية والهواية والرغبات، والتوقعات.

4.2 تخطيط عمليات تحليل العمل:

وهذه العملية تضم مجموعة أنشطة متنوعة وتشمل جهود مجموعة من الأفراد العاملين، ولكي تطمئن إدارة المنظمة إلى توفير مستوى مناسب من التهيئة لهذه العمليات بهدف تنفيذها بكفاءة وبنجاح فإن هذه العمليات تسبق بتخطيط مناسب يتضمن عدة جوانب قد تختلف من منظمة إلى أخرى اختلافات نسبية متأثرة بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها وحجم الإمكانات المتاحة للقائمين بالتحليل، وإن من أبرز ما تتضمنه عملية التخطيط والتحليل الجوانب التالية:([1])

أ/ تحديد الغرض من إعداد التحليل: يؤثر الغرض الذي من أجله يتم القيام على درجة التوسع في التفاصيل في إحدى فقرات التحليل، وعلى سبيل المثال، فإن تحليل العمل الذي يتم إعداده لأجل استخدامه في برنامج لتقييم الأعمال في المنظمة يكون التركيز فيه على تلك النواحي التي تظهر محتوى العمل بهدف تحديد قيمة ودرجة المهارة المطلوبة لأدائه، ونقاط الخطورة التي يتعرض لها القائم بهذا العمل، وغيرها من التفاصيل التي تظهر الجوانب التي تميز هذا العمل عن الأعمال الأخرى، في الوقت الذي يكون فيه التركيز على جوانب أخرى عندما يكون الهدف من إعداد التحليل هو لأجل استخدامه في تحسين الظروف التي يؤدى ضمنها العمل، ففي هذه الحالة ينصب الاهتمام على توضيح تفاصيل دقيقة عن درجة الحرارة ودرجة الضوضاء، والروائح الكيميائية ومدى صلاحية التهوية والإضاءة وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة بظروف العمل بهدف الكشف عن مواطن الخلل والضعف والعمل بعد ذلك على تجاوزها وتحسين هذه الظروف.

ومن خلال ما ذكر سالفا يتضح لنا أن اختلاف الهدف من تحليل العمل يؤثر على الاتجاهات التي سيتجه لها القائمون بالتحليل لذلك فإنه من الضروري جدا أن يتخذ قرار تحديد مجال استخدام معلومات التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته كي يكون هناك توجه بالاتجاهات التي تخدم هذا الهدف دون غيره.

ب/ تحديد عدد الأعمال التي يشملها التحليل: بعدما يتم تحديد الغرض من القيام بعملية التحليل، فإن الإدارة تتجه إلى تحديد عدد الأعمال التي سيتم تحليلها، ومما لاشك فيه، فإن عدد الأعمال المشمولة بالتحليل تتأثر بشكل كبير بالهدف الذي من أجله يتم القيام بالتحليل، فعندما تكون الإدارة بصدد تنفيذ برنامج لتقييم الأعمال الموجودة في المنظمة ككل، فإن هذا الهدف يفرض على القائمين بالتحليل أو الجهة المكلفة به ضرورة تحليل كافة الأعمال الموجودة في المنظمة، أما إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد محدد من الأعمال، فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها، وفي هذه الحالة لا داعي للقيام بتحليل أعمال أخرى لا توجد فيها مشاكل فيما يتعلق بظروف العمل التي تؤدى ضمنها، كما أن تحديد عدد

1. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص،ص،ص67-68-69.

الأعمال المشمولة لبرنامج التحليل يؤثر على عدد المحليين المطلوبين لأداء المهمة، كذلك إنه يؤثر على اختيار طريقة معينة دون أخرى لجميع المعلومات الخاصة بالتحليل.

ج/ __تحديد مصادر تهيئة محللي الأعمال:__ إن هذه العملية تمثل إحدى المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة، فعليها أن تتخذ قرار بهذا الخصوص يتناسب مع عدد من المتغيرات والعوامل ذات الأثر في هذا المجال، ومن بينها حجم المنظمة ومدى توفير إمكانات مالية لديها وطبيعة نشاط المنظمة والهدف أو الغرض الذي من أجله سيتم التحليل، ويشير واقع حال المنظمات الصغيرة إلى قيام مدير الأفراد شخصيا لمهمة تحليل الأعمال دون الحاجة إلى أية مساعدة من أشخاص آخرين، أو قد يكلف بهذه المهمة بعض موظفي المنظمة، والحالات الأكثر شيوعا في المنظمات هو أن يتم الاعتماد على اختيار محللين من بين المصادر الثلاثة التالية:

- محللون من داخل المنظمة.
- محللون من منظمة استشارية متخصصة.
- محللون يعملون لحسابهم الخاص.

5.2 __طرق جمع المعلومات عن الأعمال:__

هذه العملية تمثل صلب عملية التحليل، إذ يتطلب هذا الأمر توفير معلومات تفصيلية عن كل عمل، ولأجل ذلك تعتمد عدة طرق لكل واحدة منها مزاياها وعيوبها، وعلى الجهة المكلفة بالتحليل أن تختار تلك الطريقة التي تتناسب مع مجموعة من المتغيرات أهمها ما يلي:[1]

- نوع الأعمال المطلوب تحليلها
- طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجمها التنظيمي
- حجم الإمكانات المالية المتاحة والمخصصة لعملية التحليل
- حجم الكادر البشري المتوفر والمؤهل للقيام بعملية جمع المعلومات
- درجة مهارة المحللين المكلفين بالتحليل
- الوقت المحدد لجمع المعلومات

وفيما يلي أبرز الطرق الشائعة لجمع المعلومات التي يقوم بها المحلل:[2]

أ/ __طريقة المقابلة:__ تتم هذه الطريقة بعقد لقاءات مع القائم بالعمل ومع رئيسه المباشر ويطرح ضمن هذه اللقاءات عددا من الأسئلة ليحصل على إجابات عليها وتنصب بطبيعة الحال، هذه الأسئلة على العمل المطلوب تحليله، وتعقد هذه المقابلات في المكان الذي يؤدي فيه العمل أو أي مكان آخر يخصص لهذا الغرض، وتكون هذه الطريقة مناسبة عندما يكون عدد الأعمال المطلوب تحليلها قليلا نسبيا.

1. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص75.
2. المرجع نفسه، ص،ص،ص،ص76-77-81-83.

ب/ طريقة الملاحظة: من خلال هذه الطريقة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالعمل خلال قيام المحلل بجمع المعلومات عن العمل أثناء قيام القائم به بالأداء الفعلي، وتفضل أن تكون هذه العملية أي الملاحظة في نفس المكان الذي يؤدى فيه العمل فعليا، لأجل أن توفر للمحلل فرصة التعرف على ظرف العمل الحقيقية كدرجة الحرارة، والضوضاء، والأجهزة ونوعية الملابس المستخدمة في العمل ، ومعدات السلامة المهنية المتوفرة، وما إلى ذلك من تفاصيل ذات أهمية.

ومن أهم الجوانب الإيجابية التي تتضمنها هذه الطريقة ما يلي:

- إن المعلومات التي يتم جمعها تتميز بالدقة النسبية لأنها تعتمد على تقديرات المحلل ذاته وليس على تقديرات شخص آخر.
- إن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبيا لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على تدفق العمل وعلى استمراره.

كما أن لهذه الطريقة إيجابيات فهي أيضا تشمل على بعض السلبيات أهمها:

* أنها لا تضمن حصول المحلل على كافة المعلومات المطلوبة، لأن بعض الأعمال تتضمن تفاصيل تتطلب الاستفسار من القائم بالعمل.

* قد يؤثر طول فترة الملاحظة بشكل سلبي على الحالة النسبية للقائم بالعمل، وتجدر بنا الإشارة إلى أن هناك بعض المنظمات تجمع بين المقابلة والملاحظة لما لهما من إيجابيات، وهذا بهدف الحصول على معلومات أكثر دقة وذات شمولية مناسبة ومتكاملة.

ج/ طريقة الاستبيان: بموجب هذه الطريقة تقوم الجهة المكلفة بتحليل الأعمال في المنظمة لإعداد استمارة استبيان تتضمن مجموعة أسئلة ذات علاقة بالعمل، وتوزع هذه الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالإجابة على هذه الأسئلة.

وفي الحياة العملية فإنه من الشائع استخدام طريقة المقابلة مع هذه الطريقة لأجل ضمان حصول محللي الأعمال على معلومات كاملة، ويؤكد المتخصصون في هذا المجال ضرورة عدم اعتماد هذه الطريقة لوحدها، إلا في الحالات الاستثنائية التي يتطلب فيها توفير المعلومات بسرعة.

ولهذه الطريقة مجموعة من المزايا أهمها:

- طريقة سريعة مقارنة بالطرق الأخرى.
- توفير فرصة للمحلل للاتصال بعدد كبير من العاملين.
- تكاليف قليلة نسبيا.

أما الجوانب السلبية فمنها:

- صعوبة تصميم استمارة الأسئلة.
- احتمال عدم الحصول على معلومات كاملة.
- ضعف العلاقات والاتصالات الشخصية بين المحللين والقائمين بالأعمال.

د/ طريقة سجل الأداء: وتسمى كذلك سجل الملاحظات اليومية، حيث تعتمد في بعض منظمات الأعمال، وذلك بوضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها، وهذه السجلات تعد أساسا لأغراض تنظيمية، إلا أنه بالإمكان استخدامها من قبل محلل العمل لكي يأخذ منها ما يحتاجه من معلومات عن الأعمال المطلوب تحليلها.

وهذه الطريقة قليلة الاستعمال مقارنة بالطرق المذكورة سابقا لأنها لا توفر معلومات كافية يستطيع أن يستند إليها المحلل في أدائه لمهمة التحليل.

6.2 الاتجاهات الحديثة في تحليل العمل:

لمعالجة هذا الجانب ابتكر علماء النفس نوعين رئيسيين من الطرق:[1]

أ/ طريقة المبيان النفسي: وتسمى كذلك "سيكوجراف الوظيفة" وهذه الطريقة ابتكرها "موريس فيتليس، M. Sviteles" وتتضمن وضع قائمة بجميع المهارات والقدرات والخصائص التي يمكن أن تكون ضرورية لجميع الوظائف وكذلك وضع سلم تقدير "Scale" يفسح المجال للمحلل لتقدير درجة أهمية كل صفة من هذه الصفات للقيام بالوظيفة المطلوب تحليلها. ويشمل البيان النفسي "32" صفة يعتقد "فيتليس" أنها تضم كافة الصفات الإنسانية التي تلزم لكل الوظائف، كما وضع سلم تقدير خماسي التدرج ليستعين به محللو الأعمال عند تقديرهم لدى أهمية كل صفت لأداء الوظيفة المطلوب تحليلها، وهذه الدرجات الخمس هي:

- غير مهم.
- قليل الأهمية
- يلزم بقدر متوسط
- كبير الأهمية
- هام جدا.

فيقوم المحلل بتحديد إحدى هذه الدرجات الخمسة أمام كل واحدة من الصفات التي يتضمنها المبيان بالنسبة لكل وظيفة مطلوب تحليلها، وهذه الدرجة تشير إلى مقدار حاجة الوظيفة للصفة قيد البحث.

ب/ طريقة القياس الموضوعي: ويتم ذلك عن طريق الاختبارات السيكولوجية لقياس خصائص العاملين اللذين يؤدون الوظيفة بنجاح.

ولكن في الواقع نرى عدم انتشار استخدام هاتين الطريقتين على الأقل في المرحلة الحالية، ومما لاشك فيه أن أية طريقة من هذا النوع هي محاولة بهدف زيادة دقة تحاليل الأعمال ومن الممكن أن تثار بشأنها ملاحظات لإغنائها ونكتفي بهذا القدر من التفصيل بخصوص هاتين الطريقتين.

7.2 مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

تستخدم نتائج عملية تحليل العمل والمتمثلة في وصف العمل وتوصيفه في عدة مجالات ضمن منظمة الأعمال، وتساهم في تنفيذ أغلب الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد في المنظمة، وهذه المجالات هي ما يلي:[2]

أ/ تقييم العمل: إن تقييم العمل يعتبر من أبرز المجالات التي تحتاج إلى نتائج تحليل العمل فهو يمثل الأساس الذي يعتمد لتحديد قيمة أي عمل بالعلاقة مع الأعمال الأخرى، وبدون اعتماد نظام التقييم على وصف العمل المعد ضمن عملية التحليل فإنه لا يمكن أن يطبق بشكل عادل ودقيق، فلا يمكن اعتماد التقدير الشخصي لأعضاء لجنة التقييم أو لأية جهة أخرى لتحديد محتوى العمل دون تحليله.

1. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص،ص86-87.
2. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص،ص90-91.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المنظمات التي تقوم بإعداد وتحليل العمل لأجل استخدامه في عملية تقييم العمل، أي يكون التقييم هو السبب والدافع للقيام بالتحليل، وقد لا تستخدم نتائج التحليل في هذه المنظمات لأية أغراض أخرى عدا التقييم.

ب/ الاختيار والتعيين: تعتمد عمليات اختيار وتعيين العاملين الجدد على نتائج عمليات تحليل العمل، فالتحليل يتضمن تحديدا دقيقا للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أدائه بنجاح، ومن خلال إجراء مقارنة بين هذه المواصفات المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ قرار مناسب لتحديد مدى صلاحية القيام بالعمل من عدم صلاحيته، كما أن توفر تحاليل كاملة ومكتوبة للأعمال لدى اللجنة التي تقوم بمقابلة المتقدمين للتعيين، يوفر لهذه اللجنة فرصة أفضل لزيادة كفاءة المقابلة من خلال توفر معايير محددة لدى اللجنة تمكنها من الاعتماد عليها خلال المقابلة لتحديد صلاحيته أو صلاحية المتقدمين للتعيين.

3. تكنولوجيا العمل:

1.3 مفهوم التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأعمال الآلية والتعليم وزيادة المهارات عن طريق ما يعرف باستخدام الحواسب والإنترنت وما يتعلق بها من أدوات وأساليب عمل تكنولوجية، وفي التنظيمات الكبيرة يتم استخدام تكنولوجيا العمل في جميع المستويات التنظيمية، فكلمة تكنولوجيا تشير إلى مفهومين، فالمقطع الأول "TECHNO" يعني فن، صنعة، أو تقني أما المقطع الثاني من الكلمة "LOGY" فهو يشير إلى مذهب أو علم أو نظرية، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف علمي، وهي كذلك جميع الوسائل التي يتم استخدامها لتوفير كل ما هو ضروري لتحقيق مستويات معيشية معينة.

ولقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لمفهوم تكنولوجيا العمل، فهناك من يتطرق لها على أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل، وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها منظمات الأعمال لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات[1].

2.3 أهمية تكنولوجيا العمل:

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، فالمنافسة الشديدة في ضوء هذه التحولات أدت إلى ضرورة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال.

فعمل الإدارات يتطلب استخدام التكنولوجيا بصفة دائمة ومستمرة، والعمل دون استخدام هذه الأساليب يجعل أداء المنظمات دون المطلوب وبتكاليف عالية، إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي لعدم قدرته على مواكبة المستجدات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد التنظيمات الإدارية في السيطرة على البيئة المحيطة، ويساعد كذلك على توجيه الجهود بما يكفل العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

فتكنولوجيا العمل هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات يترتب عليها الحفاظ على البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات، لذلك أصبح لزاما على التنظيمات الإدارية استخدام الأساليب التكنولوجية مثل أسلوب العمل و، بناء على كثافة رأس المال المستخدم، أي استخدام مستويات متطورة من تكنولوجيا العمل في العمليات الإنتاجية، والابتعاد عن الأساليب التقليدية أو نصف الآلية في أداء الأعمال[2].

3.3 دور تكنولوجيا العمل في السلوك التنظيمي:

تناول الكثير من الكتاب والمفكرين هذا الدور، وأشار بعضهم إلى دورها وآثارها السلبية وأشار بعضهم الآخر إلى آثارها الإيجابية على البيئة وعلى الإنسان، فقد تطرق "ماركس" إلى ذلك عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية، إضافة إلى آثارها على دور الفرد في عمليات التنظيم ووظائف الإدارة، لذلك يمكن تحديد بعض الآثار التي يعتبرها بعضهم من نتاج التكنولوجيا

1. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، ط1، 2002، ص146.
2. المرجع نفسه، ص145.

السلبية على الفرد داخل التنظيم، في حين يعتبر بعضهم أنها تلعب دورا إيجابيا، ويمكن تحديد هذه الآثار في أن تكنولوجيا العمل تضع قيودا على توزيع المهام والواجبات داخل التنظيم بين الأفراد، كما أنها تحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل. وهناك من أشار إلى أنها تؤدي إلى خلق شبكة اتصالات فعالة تربط أجزاء المنظمة بعضها مع بعض بصورة فعالة، وتعمل كذلك على تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين عليها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وقد تباينت هذه الآراء حول أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات[1].

4.3 مراحل تطور تكنولوجيا العمل:

لقد مرت التكنولوجيا بعدة مراحل كغيرها من مراحل تطور المعرفة الإنسانية، ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي:[2]

- مرحلة الصناعة اليدوية.
- مرحلة المكننة.
- مرحلة الإنتاج الكبير.
- **مرحلة التحكم الآلي:** وهذه هي المرحلة الأهم حيث شهدت تزايد الحاجات لاستخدام التكنولوجيا في العمل وانتشرت التكنولوجيا في جميع التنظيمات الإدارية في العالم، وهذا الانتشار دليل على الحاجة المتزايدة لاستخدامها، فكل مرحلة من هذه المراحل ساهمت في تطوير واستخدام التكنولوجيا، ويلاحظ انتشار الحواسيب في العمل الإداري، فهو ذا أثر كبير وواضح على زيادة وسرعة الأداء وتنظيمه وترتيبه لدرجة أن الأساليب اليدوية القديمة أصبحت غير ملائمة للاستخدام في الوقت الحاضر، فمهام وواجبات التنظيمات الإدارية أصبحت على درجة من التعقيد وأصبح من وظائف الإدارة الأولية العمل على زيادة الطاقة الإنتاجية للنظم الإدارية، وهذه الطاقة لا يمكن زيادتها عن طريق استخدام الأساليب التقليدية في العمل، بل عن طريق استخدام الوسائل الحديثة مثل الكمبيوتر والأدوات التكنولوجية المتطورة، أي العمل على تقنية المعلومات.

فتكنولوجيا العمل وعلى رأسها الكمبيوتر، أصبحت الإدارة الرئيسية المستخدمة في قطاع الأعمال نتيجة لقدرته على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات والقدرة على التخزين والحفظ واسترجاع المعلومات، الأمر الذي يشير إلى دور تكنولوجيا العمل من خلال الكمبيوتر على تبسيط العمل الإداري.

ولتكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير إدارة الأعمال وإدخال معلومات جديدة تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات كبيرة في بيئات العمل، لذلك يمكن ملاحظة دور تكنولوجيا المعلومات من خلال أنها:

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا للتفرغ لواجبات أكثر أهمية مما هي فيه.

1. موسى اللوزي، مرجع سابق، ص،ص147-148.
2. المرجع نفسه، ص.ص،ص148-149-150.

- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

ولهذا فقد أصبحت تكنولوجيا العمل في الوقت الحاضر من أساليب العمل المستخدمة في القطاعات الإنتاجية، وأصبحت هي الرائدة في قطاع الأعمال، حيث شهد هذا القطاع زيادة في الطلب على استخدام الحواسيب في التنظيمات الإدارية، لدرجة أن شركات الحاسوب أصبحت تمثل المراكز الأولى في السوق المالي وسوق الأعمال.

هذا بالإضافة إلى شبكة الإنترنت التي أصبحت من أكثر الشبكات أهمية في مجال عمل منظمات الأعمال، فهي شبكة تقدم خدمات كثيرة من خلال الأساليب التالية:

- الشبكة العالمية العنكبوتية.
- لوحة الإعلانات الإلكترونية.
- المناقشات الجماعية.
- البريد الإلكتروني...

5.3 متطلبات استخدام تكنولوجيا العمل:

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المنظمات الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك في حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها:[1]

ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، كما يتطلب استخدامها ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها، كما لابد من العمل على تكوين قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها إضافة للعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المنافسة لاستخدام التكنولوجيا، ويؤدي استخدام الحواسيب الإلكترونية وما يتفرع منها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكتبي مثل، أجهزة تصنيف المعلومات والطباعة الإلكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية يؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية.

ويتطلب استخدام تكنولوجيا العمل ضرورة توافر الموارد المادية للحفاظ عليها وصيانتها وضرورة توافر ما تحتاجه من معدات وأجهزة وقطع غيار، وتوفير بيئة ملائمة لعمل التكنولوجيا من حيث التهوية والتخزين والتشغيل وتوافر قطع الغيار، إضافة إلى عمل الدراسات المسحية لمعرفة وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل، ولمعرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد في هذا المجال.

6.3 الأساليب المستخدمة في تكنولوجيا العمل:

تلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل استخدامات تكنولوجيا العمل، فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والاجتماعية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هذه البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التكنولوجيا والنظم والقوانين والبناء الرسمي وغير الرسمي وأنماط القيادة والاتصالات وظروف العمل المادية والمعنوية، وكذلك القيم والاعتقادات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة، لذلك تساعد هذه البيئة على تشجيع وتسهيل أو إعاقة استخدام درجة عالية من

1. المرجع نفسه، ص 151

التكنولوجيا، وهذه البيئة قد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة في تكنولوجيا العمل وتتمثل هذه الأساليب في:[1]

أ/ المكتب النموذجي: المكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديثة التي تسعى التنظيمات الإدارية إلى تحقيقه، فأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل، الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جمع ما يحتاجه من معلومات وأنظمة وبأسرع وقت، ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراستها وتحليلها ومعالجتها، إضافة إلى إدخالها في برامج تسهل عملية استخدامها في الوقت الملائم، أضف إلى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لاسلكية وباستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة، وقدرات عالية، وسوف تتوفر هذه التطورات والأساليب في المستقبل الذي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا، والهدف من أتمتة مكتب الغد هو جعل الأفراد يعملون بفعالية أكثر، إضافة إلى أن مهمة الإدارة في هذا المكتب سوف تتضمن التخلص من حالة الجمود والخوف من المستقبل لذلك يجب مراعاة الأمور التالية في مكتب الغد حتى تستطيع الإدارة القيام بإنجاح مهام هذا المكتب، وتتمثل هذه الأمور في:

- إشراك العاملين في تصميم الأتمتة وإدخالها إلى مكاتب العمل منذ المراحل الأولى لأن ذلك يشجع هؤلاء على الإبداع ورفع روحهم المعنوية.
- ضرورة تحديد وتوضيح فوائد الأتمتة لكل العاملين، وذلك لزيادة مهاراتهم وقدراتهم في إدارة أمور المنظمة.
- توفير البيئة التنظيمية المرنة لمواكبة التغيرات الجديدة والمستقبلية.

ب/ الشبكات العصبية: وهي الأساليب الحديثة التي تم استخدامها في بداية الثمانينات رغبة في الوصول إلى الأهداف المرسومة وبأقل التكاليف، حيث أن هذا الأسلوب قريب من الأساليب والآليات التي يستخدمها العقل البشري حيث تتمتع بالكثير من الصفات والمزايا الشبيهة بالإنسان، فهي شبكات يتم استخدامها دون الحاجة لأن تقوم بأداء أعمالها بناء على برامج وأنظمة محددة، بل يمكنها التعلم من التجربة، وتقوم بتحليل كميات كبيرة من البيانات المعقدة إضافة إلى التحليل والتخطيط والتنبؤ المستقبلي، فهي تستطيع تصحيح الأخطاء والانحرافات وتجاوز المعضلات في المواقف المعقدة والصعبة، وبدرجة تفوق قدرة الإنسان العادي.

ج/ العنقدة: إن اعتماد ما يعرف بالعنقدة يؤدي إلى توفير حلول جزئية، حيث تقوم هذه التكنولوجيا على إيصال الأجهزة ببعضها وبشكل يؤدي الأعمال بالمشاركة ومعالجة البيانات والمعلومات بصورة أوتوماتيكية، فإذا تعرض أحد الأجهزة الموصولة إلى عطل فإنه يقوم بتحويل ما يقوم به من عمل إلى الجهاز الآخر دون تدخل العنصر البشري، ودون أن يترتب عليه أضرار أو أعطال، الأمر الذي يجعل هذه الأعطال في حدودها الدنيا، فالعنقدة هي أجهزة كمبيوتر موصولة مع بعضها البعض وتعمل بشكل جماعي مكونة نظاما واحدا يهدف إلى تحقيق الوفرة والأداء الفعال، حيث يستطيع الزبائن بالاعتماد على أجهزة صغيرة موصولة مع بعضها تحقيق المزايا التي توفرها الأجهزة الكبيرة وبتكاليف أقل.

د/ البطاقات الذكية: هي بطاقات بلاستيكية مزودة بمعالجات صغيرة (ميكروبروسنورات) ولها ذاكرة ذات قدرة عالية، وقد استخدمت في أوروبا لتخزين السجلات

1. المرجع نفسه، ص152

المالية والسيولة النقدية والعمل على توفير هوية شخصية إلكترونية كامنة، وقد حلت مكان ما يعرف ببطاقات الشريط المغناطيسي، وأصبح هناك إقبال كبير على استخدام هذه التكنولوجيا في العمل حيث تستخدم بشكل رئيسي كصرافات آلية أو ما يعرف ببطاقات السيولة النقدية، وقد انتشر استخدام هذه التكنولوجيا إلى أنظمة الهاتف وإلى أنظمة الضمان الاجتماعي كما في أوروبا، وذلك للاستغناء عن الوثائق الورقية، حيث تعتمد هذه التكنولوجيا في أداء عملها على رموز من الصعب التعرف عليها للغير مما يوفر درجة حماية عالية جدا للأفراد والشركات والحكومات، ويتوقع أن تقدم تكنولوجيا البطاقات الذكية خدمات كثيرة في التخزين والمعالجة، إذ يمكن استخدامها في الأمور المالية والمواصلات وعمليات التخزين والمجالات الصحية.

هـ/ <u>مكاتب الولوج عن بعد</u>: في ظل هذا الأسلوب يستطيع الأفراد العمل من منازلهم وتأدية واجباتهم بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية نتيجة لزيادة ساعات العمل، وبذلك يتجنب الموظفون ضياع الوقت في أداء الأعمال وفي هذه الحالة يدخل الكمبيوتر بمختلف أنواعه وكذلك أجهزة الهاتف في أداء الأعمال، وتحتاج هذه التكنولوجيا إلى استخدام شبكات متقدمة يتم إيصالها إلى المنازل تسهيلا لعمليات الاتصال، حيث تعتمد الشبكات الرقمية للخدمات المتكاملة، فهي توفر قناتين يمكن استخدام إحداهما لنقل البيانات والمعلومات الأخرى لنقل الصوت، ويعتبر تركيب مثل هذه الشبكات أقل تكلفة من المساحات التي تستخدم لتوفير المكاتب في المدن، إن تقنية الحسابات الإلكترونية أصبحت من أساليب تكنولوجيا العمل المستخدمة وبصورة واسعة النطاق في منظمات الأعمال.

ومما سبق فإن تكنولوجيا العمل جاءت لتقدم لنا الحلول المثالية في استخدام المعارف والعلوم وترجمتها إلى أساليب ووسائل متطورة تعمل على تحويل المعرفة إلى منتج ملموس، الأمر الذي أدى إلى ازدهار استخدام هذه التكنولوجيا في منظمات الأعمال، مما أكد على أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الأعمال في الوقت الحاضر.

4. <u>التخطيط للمستقبل الوظيفي</u>:

1.4 <u>مفهوم التخطيط للمستقبل الوظيفي</u>:

هو تلك العملية التي يمر بها الفرد ليحدد أهدافه الوظيفية والطريق الملائم للوصول إليها.

كذلك هو تلك العملية التي تمارسها المنظمة ليحددوا أهدافهم الوظيفية وطرق تحقيقها[1].

ولهذا فإن الأفراد الذين ينظرون إلى مستقبلهم الوظيفي بجدية قد يقررون تصميم خطة منهجية لهذا المستقبل.

2.4 <u>أهداف ومزايا تخطيط المستقبل الوظيفي</u>:

أ/ <u>أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي</u>:

يشمل تخطيط المستقبل المهني وضع أهداف محددة لنوع العمل الذي نرغب فيه، ومستوى المسؤولية التي نرغب في توليها، ونوع المؤسسة التي نرغب في العمل بها، ومن خلال هذه الأهداف يمكن من استهداف الخبرة والتكوين والمؤهلات الضرورية[2].

كما تتمثل أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي في:[1]

1. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التغيير الفعال، "نحو أداء بشري متميز"، جامعة عين شمس، ص36.
2. مالكوم بيل، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم، ط1، 1997، ص36.

- تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادهم للمرور في مراحلها المختلفة.

ب/ مزايا تخطيط المستقبل الوظيفي:

تشمل مزايا تخطيط المستقبل الوظيفي ما يلي:[2]

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل
- توفير فرصة الترقية
- تقليل معدل دوران العمل
- إشباع الحاجات النفسية والذهنية للأفراد
- تحريك دوافع الأفراد نحو النمو والتطور
- تقليل احتمال تقادم الأفراد
- زيادة رضا العاملين
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء
- رفع كفاءة وفاعلية المنظمات
- حسن استغلال جهود الأفراد وقدراتهم.

3.4 عملية التخطيط للمستقبل الوظيفي:

أ/ من الذي يقوم بالتخطيط للمستقبل الوظيفي:

يتم اللجوء اليوم بشكل متزايد إلى التشاور مع مستشارين متخصصين في تخطيط المستقبل الوظيفي، ومع الذين يعالجون المشاكل المتصلة بهذا المستقبل، وهذا التشاور ملائم على الأخص عند مرحلة التحضير للتقاعد، ولا يجب أن نفكر بأن هذا التشاور مهم فقط للأشخاص الذين فقدوا وظائفهم، بل هو مفيد لكل شخص يرغب في الحصول على أفضل مستقبل مهني، وتشير هذه الاستشارات إلى الحاجات التكوينية للشخص الذي يطلب النصيحة والمشورة، وإذا كانت هذه الاستشارات عميقة فإنها غالبا ما تؤدي إلى نتائج دقيقة[3].

وبالإضافة إلى هؤلاء المختصين في شؤون الأفراد، يساهم الفرد نفسه في تخطيط مستقبله الوظيفي، مع العلم أن الرئيس المباشر له كذلك الفضل في ذلك التخطيط.

ب/ عملية مكونات التخطيط للمستقبل الوظيفي:

وتتمثل هذه العملية فيما يلي:[4]

1- جمع المعلومات عن:
- مهارات الفرد وقدراته وطموحه وقيمه واهتماماته.
- فرص الوظائف المتاحة والأماكن (المنظمات) التي تستغل القدرات والمهارات والقيم المتوفرة لدى الأفراد.

2- وضع الأهداف واختيار البدائل الملائمة لتحقيقها.
3- اختيار البديل الأنسب على الطبيعة للتأكد من ملاءمته.

1. علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص37.
2. المرجع نفسه، ص37.

3. مالكوم بيل، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، مرجع سابق، ص،ص37-38.
4. علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص38.

ج/ مراحل تخطيط المستقبل الوظيفي:

تتمثل مراحل التخطيط للمستقبل الوظيفي في أربعة مراحل أساسية، مرحلة الاستكشاف ومرحلة الاختيار حيث أن هاتين المرحلتين يمثلان المرحلة الأولية للتخطيط، وهذا هو المقصود من وراء موضوعنا هذا عن مراحل التخطيط وسنتطرق لها بقليل من التفصيل فيما يلي، ثم تأتي مرحلتين متأخرتين هما مرحلة الصيانة حيث أن في هذه المرحلة يصبح الفرد جزء من المنظمة وعضوا هاما في تركيبها التنظيمي، ومرحلة التقاعد التي يتقدم فيها الفرد في العمر، ويهيئ نفسه للتقاعد.

ومما سبق فإننا نتناول أهم تلك المراحل وهي:[1]

1- مرحلة الاستكشاف:

- تعبر هذه المرحلة عن المجهودات التي يبذلها الفرد في التعرف على مهاراته وقدراته واهتماماته والأنشطة التي يمكن القيام بها لتكوين مهاراته وصقلها والتعامل مع الظروف المحيطة به والمؤثرة على حياته الوظيفية.
- ويتوصل الفرد في هذه المرحلة إلى فكرة سليمة ومناسبة عن الوظيفة التي يريدها، والمسار الذي يمكن أن يسلكه إليها.
- وتتأثر مرحلة الاستكشاف بعوامل كثيرة كالمدرسة والعائلة والأصدقاء ووسائل الإعلام.

2- مرحلة الاختيار: وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات.

- البحث عن وظيفة الاتصال بالمنظمات التي توجد بها الوظائف
- استعراض فرص الوظائف المختلفة
- المقارنة والاختيار
- قبول الوظيفة
- الإعداد والتهيئة لشغل وأداء الوظيفة
- ممارسة الوظيفة (أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها)
- الحركة الوظيفية (النقل، الترقية...)
- الاستقرار.

1. المرجع نفسه، ص،ص38-39.

4.4 العوامل المؤثرة في تخطيط المستقبل الوظيفي:

هناك ثلاث عوامل أساسية تؤثر في تخطيط المستقبل الوظيفي هي كالآتي:[1]

أ/ العوامل الشخصية:

- شخصية الفرد والتركيب النفسي المميز له.
- الإدراك: رؤية الفرد للأشياء.
- القيم التي يعتنقها الفرد
- اتجاهات الفرد نحو الوظيفة والحياة والمجتمع
- الدوافع: الحاجات التي يريد الفرد إشباعها.
- القدرات والمهارات المحتملة التي يمتلكها الفرد.
- العلم والمعرفة: المعلومات التي توجد في ذهن الفرد.
- الميل للمخاطرة وتجربة الجدد.
- أهداف الفرد ومدى تنوعها ومرونته في تغييرها.

ب/ العوامل التنظيمية:

- فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة.
- الحوافز المقدمة لشغل هذه الوظائف.
- الوصف الوظيفي وطبيعة الوظائف ومسؤولياتها.
- توقعات الدور وأعباؤه ومسؤولياته.
- التكنولوجيا المتوفرة، أدوات العمل وأساليبه.
- التغيرات الوظيفية والهيكلة.

ج/ العوامل الاجتماعية:

- التربية الأولى وتعاليم الوالدين.
- المراحل التعليمية المختلفة.
- الأصدقاء وزملاء الدراسة واللعب والأقارب.
- وسائل الإعلام.
- الاستشارات المهنية المتاحة.
- الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.
- التحولات وجوانب التغيير في المجتمع.

5.4 مشكلات تخطيط المستقبل الوظيفي:

من أهم المشاكل التي تواجه تخطيط المستقبل الوظيفي ما يلي:[2]

- زيادة التكاليف.
- زيادة العبء الإداري على المديرين والمشرفين.
- الحاجة إلى موارد بشرية وإمكانيات مادية للتكوين والتنمية.
- تكوين المختصين بالتخطيط الوظيفي ورفع كفاءته.
- ضرورة وجود نظام للمعلومات يتميز بالكفاءة والدقة.

1. المرجع نفسه، ص،ص40-41.
2. علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص42.

- احتمال عدم تعاون بعض المديرين والرؤساء المباشرين في المجهودات التي يستلزمها برنامج تخطيط المستقبل الوظيفي.

- احتمال تزايد القلق أو الصراع نتيجة زيادة التنافس بين الأفراد، الأمر الذي يؤثر سلبا على الإنتاجية والعلاقات.

وفي هذا الصدد نجد بعض الأخطاء التي نبه عنها بعض المختصين والعمل على تجنبها في تخطيط المستقبل الوظيفي أهمها:

- عدم تحديد أهداف مهنية واضحة.
- عدم معرفة نوع العمل (الوظيفة التي تفضلها)
- الكسل في اقتناص الفرص الوظيفية المتاحة.
- الكسل في اقتناص فرص التعليم (برامج التكوين، الندوات...)
- الجهل بتوقعات الرؤساء والمعايير التي يستخدمونها لقياس الأداء.
- التأجيل والتسويف (غدا، بعد ذلك...)
- النرجسية، أو الإعجاب الشديد بالنفس وتجاهل انتقادات الآخرين.
- عدم تقوية الروابط مع الأطراف المتعلقة بالعمل (الرؤساء والزملاء)
- نقص النضج العاطفي (سوء الحكم على الأشياء)
- الانهزامية وتدني النظرة الذاتية.
- وضع أهداف مهنية غير واقعية (مثاليات، عالم الخيال)
- الجهل بالقدرات الذاتية (مهارات الاتصال مثلا، مهارات كتابة التقرير)
- محاولة جذب انتباه الآخرين عن غير أسس علمية موضوعية (الغياب والتأخير وإهمال واجبات الوظيفة...)
- مخالطة ذوي الأداء الضعيف.
- ضيق الاهتمام وسطحية الهويات.
- نقص القراءة والبحث عن الجديد.
- عدم التقويم الذاتي للنفس ونقص القدرة على تصحيح الأخطاء.
- مقاومة التغيير ونقص المرونة والتكيف مع الظروف.
- غياب النظرة المستقبلية وسوء التخطيط.

5. التربية المهنية:

من خلال تلك المشكلات التي تعاني منها عملية التخطيط للمستقبل الوظيفي، ومن خلال تلك الأخطاء التي نبه عنها بعض العلماء، والعمل على تجنبها في عملية ذلك التخطيط للمستقبل الوظيفي، كذلك نجد في هذا المقام تصورا أو بالأحرى نموذجا ونمطا جديد من التعليم والتكوين يتمثل في "التربية المهنية" الذي طرحه أحد باحثي ومفكري المملكة العربية السعودية.

1.5 ماهية التربية المهنية أو التعليم المعني:

ففي هذا الصدد يقول الباحث: "استنادا لهذا التطور وانطلاقا من منطلقات الدين الإسلامي الحنيف وقيمه وأخلاقياته، وفي ضوء تطلعات المملكة العربية السعودية إلى بناء المجتمع السعودي المسلم المتمثل بالمثل العليا التي جاء بها الإسلام لقيام حضارة إنسانية

رشيدة وبناءة، وفي سعيها الدؤوب إلى التطور والبناء في ضوء خطط التنمية الخمسية المتلاحقة التي تسعى إلى تنمية الموطن السعودي وتهيئته وإعداده إلى الحياة ومتطلبات سوق العمل فإنه يمكن توصيف مادة التربية المهنية في الخطة الجديدة للتعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية على أنها تساعد في ربط التعليم الأكاديمي بمجالات عالم العمل من خلال اكتساب الطالب الحد الأدنى من الخبرات المهنية الوظيفية المرتبطة ببعض المهن الحيوية ذات الطلب الاجتماعي وإثارة اهتمامهما بمتطلبات العمل والإمداد بالخبرات الاستقصائية وخبرات ما قبل التوظيف والتعرف على احتياجات بعض الوظائف والمهن الخاصة، وإتاحة الفرص لاكتساب خبرات عملية مفيدة تتطلبها كل من الحياة العلمية والعملية مستقبلا، إضافة إلى خلق اتجاهات جديدة للتعامل مع المعطيات التقنية الحديثة مع الاستمرار في التوجيه والإرشاد للنمو الوظيفي والتعلم المستمر(1).

ومن هنا فإن مادة التربية المهنية معنية بتهيئة المتعلم لكي يستطيع أن يكون:(2)

1- مزودا بمهارات وقيم العمل الأساسية التي تخلق اتجاهات جديدة في تقدير العمل للتعامل مع سوق العمل بإيجابية.

2- على قدر في الكفاءة في المهارات الأكاديمية الأساسية المطلوبة للتكيف مع مجتمع يشهد تغيرات سريعة.

3- مزودا بمهارات تساعده في اختيار المهن والوظائف المناسبة لحاجته وقدراته والاستقرار فيها.

4- مدركا للأساليب المتاحة لتغيير وتطوير اختياراته لوظيفة أو مهنة.

5- مزودا بمهارات تساعده على:

- التطوير الذاتي
- تقدير المهنة وأخلاقياتها
- التعامل مع التغيير بإيجابية.

6- ممارسا لمهارات التفكير التقني التي تساعده في فهم ما يحيط به من تقنيات العصر وكيفية التعامل مع الأجهزة والأدوات البسيطة المستخدمة في الحياة اليومية.

2.5 أهداف مادة التربية المهنية:

تهدف مادة التربية المهنية الجديدة إلى مساعدة المتعلم في:(3)

- اكتساب مهارات تطبيقية لمرحلة ما قبل التوظيف تساعده في طرق مجالات العمل وفقا لميوله واتجاهاته المستقبلية مثل: الموضوعية، الدقة، الابتكار، التصميم، التنفيذ، روح الإبداع، العمل الجماعي...الخ.
- تكوين اتجاهات سلوكية إيجابية نحو العمل.
- اكتشاف قدراته واستعداداته وتنمية ميوله وترشيد عملية اختياره للمسار التعليمي لمرحلة ما بعد التعليم.
- تغيير نظرته المتدنية إلى العمل اليدوي والحرف اليدوية والقائمين بها.

1. WWW. HS. GAVISA.DATE; 06.08.2006.heure:15:54
2.WWW. HS. GAVISA.DATE; 06.08.2006.heure:15:54
3. WWW. HS. GAV / SA. DATE: 06.08.2006.heure:15:54

- اكتساب المهارات الوظيفية التي تساعده في فهم ما يحيط به من تقنيات العصر وكيفية التعامل معها في الحياة اليومية.
- زيادة الوعي المهني والارتقاء بالمهارات اللغوية من خلال صياغة وتعبئة التقارير التقنية والنماذج وغيرها.
- تنمية الخصائص الشخصية مثل: الاتصال والتعاون مع الآخرين.

3.5 كفايات مادة التربية المهنية:

تعد مادة التربية المهنية مادة متعددة الأبعاد تتضمن كلا من البعد الحياتي (الوظيفي) والبعد التقني، وكذلك البعد الشخصي، ويتضمن كل بعد من هذه الأبعاد الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية التي تحقق مضمون الكفاية، وتتكامل هذه الأبعاد فيما بينها لتحقيق أشمل منظومة لمفهوم التربية المهنية الذي ينظر إليه على أنه مزيج من المعارف والمهارات المتعددة المتصلة ببعضها البعض، ومن هنا فإنه يتوقع من خريج المرحلة الثانوية من خلال دراسته لمادة التربية المهنية أن يمتلك الكفايات التالية:(1)

أ/ كفايات البعد الوظيفي: ويتضمن هذا البعد ، الكفايات التي ترقي بثقافة الطالب نحو عالم العمل ومجالاته والمهارات الوظيفية المؤهلة للالتحاق به، ويتضمن هذا البعد امتلاك الخريج للكفايات التالية:

- اكتساب ثقافة العمل من خلال فهم متطلبات عالم الشغل.
- التفاعل مع مجموعات العمل بنجاح
- التحلي بتطبيق قيم وقوانين العمل وأخلاقياته وسلوكياته
- إتقان كتابة السيرة الذاتية، وتعبئة النماذج المختلفة بطريقة علمية صحيحة.
- التمكن من إجراء المقابلات الشخصية.
- اكتساب مهارات التعامل مع الاختبارات الشخصية المتنوعة والمؤهلة للتقدم للوظيفة المهنية.
- اكتساب اتجاهات إيجابية نحو حب العمل والمهن.
- التعرف على مجالات العمل في المجتمع.
- إعداد خطة عمل وافية لمشروع ما.
- إتقان كتابة التقارير الفنية عن العمل ونتائجه.
- الوعي بأساليب التعامل مع ضغوط العمل المختلفة بأساليب علمية.

ب/ كفايات البعد التقني والمعلوماتي: ويحتوي هذا البعد على الكفايات التي تنمي قدرة الفرد في استخدام معطيات التقنية واستيعاب منظومة العمل التقني، واكتساب اتجاهات نحو التقنية والاستفادة منها، ويتضمن هذا البعد امتلاك الخريج للكفايات التالية:

- توظيف التقنية للوصول إلى المعرفة بأسلوب علمي في خدمة دينه ووطنه وأمته.
- تفعيل استخدام التقنية لمصدر من مصادر البحث عن الوظيفة الملائمة وفقا للمؤهلات والخبرات.
- إجادة توظيف مهارات البحث والتعامل مع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) والبريد الإلكتروني في التعرف على مجالات واتجاهات العمل داخل المجتمع.

1. WWW. HS. GAV / SA. DATE: 06.08.2006.heure:15:54

ج/ كفايات البعد الشخصي: ويشمل هذا البعد على الكفايات التي تتعلق ببعض الجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد، التي تمثل سلوكه واتجاهاته، والتي تساعده في اكتمال النمو المهني الوظيفي للتعامل مع أجواء العمل بإيجابية ويتضمن هذا البعد امتلاك الخريج على الكفايات التالية:

- التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مجموعة العمل.
- إتقان مهارات التفكير المختلفة وخاصة فيما يتعلق بالتفكير التقني.
- إتقان مهارات التفاعل والتواصل الاجتماعي.
- اكتساب ثقافة ومهارات التطوير الذاتي.
- اكتساب المهارات الخاصة بالارتقاء بكفاءات العمل.
- تحمل مسؤولية العمل المنوط به.
- امتلاك مهارات تغيير الأدوار في الحياة العملية.

إن تلك الأبعاد الثلاثة والتي تحمل في طياتها كفايات مهنية تنمي الطالب وترقى به نحو عالم الشغل وميادينه والمؤهلات الوظيفية للولوج فيه، كما أنها تساعده على كيفية استخدام التقنية في العمل الوظيفي والاستفادة منها، بالإضافة إلى تحديد وتغيير بعض السلوكات والاتجاهات المهنية التي تساعد الطالب على الاحتكاك الجيد والنمو والتطور داخل أجواء العمل، وهذا ما يمثل الثقافة المهنية والتي من خلالها يستطيع الفرد تحديد متطلبات مستقبله الوظيفي ورغباته في ذلك، كما أنها تساعده في التغلب على مشكلات وعقبات تحديد ذلك المستقبل، كما أن للتربية المهنية فوائد جمة تعود على الاقتصاد ككل، إذ أنه من خلالها يمكن تحديد التخصص المرغوب فيه للفرد إذ أن هذا الأخير يكون له الحافز في الإبداع والابتكار اللذان يعتبران أساس النجاح والتطور والرقي.

6.سوق العمل:

1.6 مفهوم سوق العمل:

يمكن القول أن سوق العمل هو: "المكان أو المجال الذي يلتقي فيه الباحثون عن فرص العمل (العمال) والباحثون عن العمال (أصحاب العمل) ويتم من خلاله تحديد مستوى الأجور وحجم العمالة"[1].

ويعرف سوق العمل أيضا: "بأنه الأرضية التي من خلالها يستطيع الأفراد تحقيق منافعهم المادية والنفسية والاجتماعية والثقافية والشخصية في إطار الحدود التي تفرضها هيكلة الشغل"[2].

كما أن سوق العمل يعتبر جزء هاما من التنظيم الاقتصادي العام للبلد والذي يتكون من مجموع أسواق السلع والخدمات وأسواق عناصر الإنتاج، إذ أن سوق العمل يتأثر بشكل مباشر بالظروف الاقتصادية العامة في البلد، ففي حالة الازدهار الاقتصادي فإن سوق العمل يتمتع بالعمالة الكاملة، وهذا يعني أن جميع قوة العمل المتاحة تحصل على فرص العمل المناسبة وتتسلم بالتالي أجورا عالية، أما إذا ساءت ظروف الركود الاقتصادي فإن هذا ينعكس بوضوح على وضع سوق العمل الذي سيعاني من البطالة وانخفاض مستويات الأجور.

2.6 وظائف سوق العمل:

يؤدي سوق العمل وظائف اقتصادية هامة أهمها ما يلي:[3]

- تحقيق التوازن بين الطلب على العمل وبين عرض العمل.
- تحديد مستويات الأجور على ضوء تفاعل قوى الطلب وقوى العرض والطلب.
- المساهمة في تغيير خدمة العمل.
- تحديد أجور فئات العمل المختلفة على حسب ظروف العرض والطلب.

كما يؤدي سوق العمل وظيفة أخرى في مجال توزيع العمال في القطاعات والأنشطة على ضوء حركة الأجور، إذ يلاحظ أنه كلما زادت حرية العمل في الحركة وسهولة الانتقال، كلما استطاع سوق العمل ممارسة قوية في توزيع العمل، وانتقال العمال إلى المجالات التي تمنح أجورا أعلى.

وعلى العموم يمكن القول بأن سوق العمل يؤدي العديد من الوظائف الهامة والتي تكتسي أهمية كبيرة من حيث ما تمثله هذه الأخيرة من عناصر استقرار في العمل، وفي الأجور أو في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية لتحقيق النمو والتخفيف من إشكالية الاختلافات التي تفرضها بين قوى العرض وقوى الطلب.

3.6 مكونات سوق العمل:

تتمثل لنا مكونات سوق العمل من خلال الشكل التالي:

1. بودرمين محمد: واقع العمل المسرح، إشكالية التهميش الاجتماعي في سوق العمل حالة الوكالة المحلية للتأمين على البطالة (CNAC) سكيكدة، 2000-2001، ص33.
2. المرجع نفسه، ص31.
3. المرجع نفسه، ص33.

4.6 إدماج الموارد البشرية في سوق العمل:

إن من صيغ معالجة البطالة هو إدماج الموارد البشرية في الحياة المهنية عبر سياسات تشغيل مستحدثة كأحد الخيارات المستقبلية، وهذا للرفع من نسق النمو الاقتصادي ودفع الاستثمار فإنها ترتكز على اعتماد معالجة نشيطة لخلق مواطن الشغل واستغلال الإمكانيات المتاحة بالنظر إلى الصعوبات والرهانات الظرفية التي يعرفها واقع التشغيل في علاقته بالأوضاع الدولية والإقليمية والعالمية وذلك عن طريق:

أ/ المقاربة الجهوية والمحلية للتشغيل: وهذا من خلال العمل على إرساء مقاربة محلية للتشغيل عبر تشجيع السلطات الجهوية على الدخول في شراكة مفتوحة مع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين قصد حصر ومعالجة طلبات الشغل انطلاقا من الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية للجهة، وتبعا لذلك يجب على كل جهة أن تضع خطة جهوية تراعي الأولويات والأهداف الوطنية، وتتعدل بحسب الحاجات المحلية، والأهم في ذلك أن هذه الخطط تحمل أهدافا كمية مرقمة من السهل تقييم حسب إنجازها وتنفيذها[1].

ب/ الصندوق الوطني للتشغيل: ويمثل هذا الصندوق أداة تضاف إلى المجهود المؤسساتي الذي تقوم به مختلف الأجهزة الحكومية المتدخلة في مجال التشغيل والرفع من نسب إدماج الشباب، كما جاءت آلياته مكملة لما هو موجود من برامج ومخططات رسمية، ويمكن نجاح هذه الإضافة في القدر الكبير من المرونة التي طبعت تدخلات هذا الصندوق في مجال تعبئة كل الموارد والإمكانيات والطاقات لتشخيص مكامن التشغيل والعمل على خلق الآليات اللازمة لاستغلالها.

ومن ذلك فإن آليات الصندوق تتوجه لمختلف شرائح الباحثين عن شغل، فتقدم جملة من البرامج التي تتوزع بين التكوين الأصلي والتكوين التكميلي والإدماج المهني والمساعدة على بعث المشاريع الصغرى والنواتات الاقتصادية، وتعمل آليات الصندوق على التوفيق بين العمل على حسن إدماج المنتفعين باعتبار التشغيل هدفا رئيسيا، وبين تقديم الخدمات إلى الفئات الاجتماعية الهشة عن طريق مرافقة مادية خلال فترة معينة عادة ما تكون فترة التكوين أو انطلاق المشروع[2].

ج/ الرهان على بعث المؤسسات: يمثل العمل المستقل بمختلف أشكاله أحد أهم الرهانات الحقيقية للتطور الاقتصادي، إذ لا يمكن في الحقيقة مجابهة التحديات المتعلقة بالتدفقات العددية دون خلق نواتات اقتصادية جديدة ومشاريع صغرى ومتوسطة بأعداد كبيرة وهامة، ولأن هذا التحدي يمثل خيارا استراتيجيا، كذلك باعتبار انعكاسات بعث المؤسسات على التنمية والتطور، فإن هذا البرنامج يضع الخطط اللازمة لتفعيل مساعدة الدولة على إقامة هذه المشاريع ولرفع الحواجز والعوائق أمام المبادرين حتى يتمكنوا من تنفيذ أفكارهم وتحقيق مشاريعهم، كما أن هذا الرهان وهذا البرنامج يهتم بالعمل على تغيير العقليات لاستحداث الابتكار لدى الشباب وتشجيعه على اقتحام تجربة العمل المستقل.

ولهذا فلابد من ضرورة إدراج ثقافة المؤسسة في جل المسارات التكوينية للطلاب والمتكونين، وهذا يعتبر إجراء هام من شأنه أن يساهم في خلق جيل جديد من الشبان من بين حاملي الشهادات التكوينية المتخصصة والشهادات العليا، كما أن الاستثمار في اقتصاد المعرفة

1. WWW. AFKARONLING. Org.DATE: 15.07.2006.heure:17:30.
2. WWW. AFKARONLING. Org.DATE:15.07.2006.heure:17:30

مهما كان حجمه يتطلب حدا أدنى من الذكاء والجرأة على استباق الأحداث لتثمين الابتكار وتحويل الأفكار إلى مشاريع اقتصادية مجدية[1].

7. الحق في الشغل وفي التمتع بشروط عمل مرضية وعادية:

من خلال الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والميثاق الدولي المتعلق بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، واتفاقات الشغل الدولية الأساسية، عرف الإطار القانوني والمؤسساتي في مجال الشغل والوظيفة العمومية إصلاحات هامة تهدف إلى توسيع مجال فرص العمل، وتوفير أفضل الشروط لممارسة هذا الحق.

ولكن كان النهوض بهذه الحقوق يواجه معيقات وإكراهات، فإن الإطار القانوني المتعلق بها سجل طفرة نوعية ينتظر أن تعطي دفعة مهمة في مجال إكمال هذه الحقوق، وهذه المقتضيات وذلك عن طريق:

1.7 تعزيز آليات إنعاش الشغل:

انسجاما مع السياسة العمومية القائمة على إنعاش سوق الشغل وتأهيل الموارد البشرية، لابد من العمل على مستجدات تهم مجال الوساطة في الاستخدام وتنمية التشغيل فضلا عن تكريسها لتدابير أخرى إذ يتجلى لنا ذلك في:[2]

أ/ الوساطة في مجال التشغيل: ويقصد بهذه الوساطة جميع العمليات الهادفة إلى تسهيل انتقاء العرض والطلب في مجال التشغيل، وكذا جميع الخدمات المقدمة لطالبي الشغل وللمشغلين وتنشيط الإدماج المهني، وهي تتم عن طريق مصالح تحدث لهذه الغاية من طرف السلطة الحكومية المكلفة بالشغل، وتقدم هذه المصالح خدماتها لفائدة طالبي الشغل والمشغلين على السواء، حيث أن هذه الخدمات تخدم المصالح الآتية:

- التقريب بين طلبات وعروض الشغل دون أن يكون القائم بالوساطة طرفا في علاقة الشغل التي قد تنشأ عن ذلك.
- تقديم أي خدمة أخرى تتعلق بالبحث عن شغل أو ترمي إلى الإدماج المهني لطالبي الشغل.
- تشغيل أجراء بهدف وضعهم مؤقتا رهن إشارة شخص ثالث يسمى "المستعمل" يحدد مهامهم ويراقب تنفيذها.

ب/ التنسيق الوطني والمحلي لإنعاش الشغل: تتولى مهمة التنسيق هيئات حكومية خاصة في مجال التشغيل، والتي تبدي الرأي في جميع القضايا التي تهم التشغيل على المستوى الوطني، وخاصة التوجيهات العامة لسياسة الدولة في مجال الشغل، والإجراءات التي تهدف لإنعاشه، وإدماج الشباب، وتدبير سوق الشغل، كما تتولى المهام التالية:

- المساهمة في تطوير الحوار والتشاور بين أطراف الإنتاج.
- تتبع وتقييم إجراءات إنعاش التشغيل وتدبير سوق الشغل خاصة تلك التي تلقى الدعم والمساعدة من طرف الدولة.
- دراسة وضعية وإمكانات التشغيل بالقطاع العمومي والقطاع الخاص بناء على المعلومات التي يتوصل لها من طرف الإدارات والهيئات المعنية.

1. WWW. AFKARONLINE. Org.DATE: 15.07.2006.heure:17:30
2. WWW. Ami. Mr / aT .DATE:LE 06.08.2006.heure:14:17

- إعداد تقارير سنوية حول وضعية وآفاق التشغيل للهيئات المعنية والمساهمة في عملية التشغيل.
- التنسيق والتعاون مع جميع اللجان والهيئات المتخصصة الوطنية والمحلية ذات العلاقة بقضايا النمو الديمغرافي والتعليم والتكوين والتشغيل وقضايا التنمية الاجتماعية بشكل عام.
- إعداد واقتراح برامج وخطط جهوية للتشغيل ترتكز على الشراكة والمساهمة الفعلية لمختلف المتدخلين المحليين.

2.7 تحسين شروط العمل:

وذلك من خلال توسيع مشاركة المنظمات المهنية في تدابير الإنتاج والرفع من مردودياتها واستقصاء المخاطر المهنية والسهر على السلامة وحفظ الصحة، وتسوية نزعات الشغل.

كما أنه لابد من التأكيد على المهام الاستشارية التي تتمثل أساسا في وضع إستراتيجية للإنتاج وإعداد مشاريع اجتماعية لفائدة الأجراء والسهر على تنفيذها، وبرنامج التدرج والتكوين من أجل الإدماج المهني، ومحو الأمية والتكوين المستمر للعامل وكذلك يجب على الهيئات المعنية لعب الدور الأكثر حيوية وفعالية في مجال الوقاية من المخاطر المهنية والنهوض بالخدمات الطبيعية وتسوية نزعات الشغل الجماعية، والعمل على منع كل أشكال التمييز الذي يمس تكافؤ الفرص والمعاملة في ميدان الشغل، وتوسيع صلاحيات مفتشية الشغل والهيئات الأخرى المسئولة على تعزيز الحماية الخاصة بالتشغيل.

مما لاشك فيه أن هذه المقتضيات الجديدة تستدعي تدعيمها بإجراءات تنظيمية وآليات عملية خاصة بالنسبة لتقوية أجهزة الشغل وتعزيز مراقبة قواعد مناهضة التمييز وحفظ الصحة والسلامة[1].

1. WWW. Ami. Mr / aT .DATE:LE 06.08.2006.heure:14:17

تعليق على الفصل:

يمثل الشغل في المنظومة التربوية الاقتصادية الحديثة، واحد من أبرز ركائز التوازن الاقتصادي، وأهم عوامل رفع التنمية والمحافظة على نسق التطور، فإنه يمثل كذلك أهم هاجس اجتماعي لدى الدول والأنظمة باعتباره أحد أكبر عوامل الاستقرار بما يضمنه للأفراد من الشعور بالأمان وما يتيحه للأشخاص من قدرة على التعايش السليم المبني على تبادل المصالح بكل يسر وأمان وما يجعله غاية تهدف إلى تحقيقها مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

ومن هذا المنطلق نتعرض بقليل من التعليق لأهم العناصر التي جاءت في هذا الفصل المتعلق "بمتطلبات الشغل" إذ نجد أن تحليل العمل والذي من خلاله يتم تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة، فهذه العملية هي إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص ومؤهلات الشخص القائم به، فهي تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، وذلك لأهمية توفر هذا التوافق وضرورته لأجل ضمان تحقيق هذا التوافق، فإنه يجب أن تتوفر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل، وكافة ما يتعلق به من مسؤوليات و صلاحيات و غيرها، وكذلك يجب أن تتوفر صورة موضوعية عن الشخص الذي سيكلف بأداء هذا العمل، وذلك لأجل أن يكون ممكنا لتحقيق قدر مناسب من الملائمة بينهما، وبما يضمن تمكنه من أداء هذا العمل بكفاءة عالية وبأقل كلفة ومجهود ممكن ولكن يبقى السؤال المطروح هل مؤسساتنا تولي حقا هذه العملية أي تحليل العمل اهتماما كبيرا لتحصيل هذا التوافق؟ أم هي مجرد عمليات شكلية –إن وجدت أساسا- تخفي وراءها معايير أخرى ذات خلفيات شخصية.

أما عن استخدام التكنولوجيات في العمل، والتي تعتبر من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، إذ أن التغيرات والتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها، ولهذا يجب استخدام مستويات متطورة من تكنولوجيا العمل في العمليات الإنتاجية والابتعاد عن الأساليب التقليدية أو نصف الآلية في أداء الأعمال ولكن مع استخدام التكنولوجيا في العمل لابد من اصطحاب الاستعمال والتحكم الجيد فيها، وهذا هو أساس الفعالية والنجاح، و لكن والملاحظ في بلادنا نقص التحكم في التكنولوجيا بأجهزتها وأساليبها، وهذا راجع بشكل كبير إلى استيراد المعلومة، وهذا ما جسد لدينا فكرة "المفتاح في اليد" أو "المنتوج في اليد" فالفرد أو العامل الجزائري في أغلب الأحيان لا يؤدي سوى الدور الثانوي للآلة أو للجهاز وهذا ما يأخذ في جميع التقنيات والتكنولوجيات الحديثة المرتبطة بالعمل.

أما فيما يخص سوق العمل فلقد عرف المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة من خلال الوتيرة المتسارعة للتخفيضات في مستوى التشغيل في المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال التخلي عن العمالة، وهذا ما يشكل ضغطا حقيقيا على سوق العمل الجزائري إذ شهد هذا الأخير في السنوات الماضية اضطرابات عميقة ومتسارعة من خلال الخروج والتسريح الكبيرين لقوة العمل التي تتمركز في القطاع العام مشكلة بذلك ضغطا جديدا على هذا السوق، بالإضافة إلى اليد العاملة الجديدة الوافدة لأول مرة إلى سوق العمل والتي تشكل في مجملها مجموع القطاعات الأخرى في المجتمع والمقصود هنا قطاع التكوين المهني.

كما يجمع أهل الاختصاص من المحليين في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "أن مفاهيم العمل والبطالة قد اكتسبا أبعادا جديدة خلال نهاية القرن العشرين، إذ تأثر مفهوم الشغل بالتطور الذي شهدته الحياة الاجتماعية وبتحسين مستويات المعيشة وبارتفاع المستويات العلمية كمختلف الشرائح الاجتماعية، وبصورة أعم بارتفاع نسب التنمية والتطور الذي عرفته الدول خاصة النامية منها، إذ أصبحنا نلاحظ أنواعا من البطالة نذكر منها الاختياري أو الإرادي، والتقني وبطالة أصحاب الشهادات وغيرها، كما نتج عن التطور التكنولوجي ظهور مفاهيم جديدة للعمل كالعمل عن بعد، والعمل بالتناوب والعمل لحساب الغير والعمل المستقل".

فإن مجرد الحديث عن الشغل والبطالة في دول كثيرة يمثل إحراجا للأنظمة والحكومات باعتباره يمس مسألة اجتماعية حساسة، كما أن أهم تحد اليوم هو تحدي التدفقات العددية الكبيرة على سوق العمل من بين الشرائح العمرية الشبابية المختلفة، ويزداد هذا التحدي عمقا بالتدفقات العددية لحاملي الشهادات العليا، والشهادات المتخصصة والتي تمثل القسط الأكبر من طلبات الشغل.

ولرفع من الشغل لدى الشباب بصفة عامة، ولدى حاملي الشهادات والتخصصات التكوينية والمهنية بصفة أخص، أحد أهم وسائل المساعدة على الإدماج في سوق الشغل والعمل حيث أن هذا الأخير تحول إلى مفهوم ديناميكي يقيم القدرات الذاتية للفرد على الالتحاق به، عبر أحد أشكال العمل المتاحة إذ يشمل كل الإمكانيات الذهنية والمهارات التي يمكن أن يتحصل عليها الفرد ليكون جاهزا للعمل والشغل، وطبيعي أن يضم القدرة السريعة على التأقلم باعتبار التغيرات المتسارعة التي يعرفها سوق العمل.

وهنا يجب الحديث عن تضامن الاقتصاد الوطني من خلال سياسة التشغيل، إذ يعتبر هذا التضامن رافد من روافد التشغيل، إذ يمثل الصندوق الوطني أحد أهم أدوات المعالجة بما يقدمه من برامج تنفيذية تتوجه لشرائح متعددة من ذوي الإدماج الصعب في سوق العمل، أهمهم أصحاب التخصصات المهنية التقليدية أو النادرة والضئيلة، أو صعبة الإدماج، كما أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية تكمن في مدى إمكانية تحقيقها لجملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، المتمثلة في مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني، حيث تقاس أهميتها بعدة مؤشرات من أهمها: حجم اليد العاملة، إذ يقول الأستاذ "جمال عمورة" أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة "سعد دحلب" البليدة: "أنه في الدول المتقدمة على سبيل المثال تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 99% من إجمالي المؤسسات الموجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، واليابان، وفرنسا وبريطانيا وإيطاليا، كما أنها توفر أكثر من 69% من مناصب الشغل في فرنسا من حجم العمالة الموظفة وأكثر من 73% من العمالة الموظفة في اليابان"[1].

إلا أنه لابد من التأكد أن المعالجة الجذرية لمسألة الإدماج المهني أو الإدماج في سوق العمل تبقى دائما القدرة على تطوير نظم التعليم والتكوين وتعصيرها بما يمكن من تأهيل الموارد البشرية عبر ملاحقة متواصلة للتغيرات السريعة التي تعرفها أسواق الشغل والعمل في الجزائر، إذ يجب العمل على ربط المدارس عموما ومعاهد ومراكز التكوين بالخصوص بسوق العمل، وذلك من خلال برامج تضمن تلك الرابطة بين التعليم والتكوين وسوق العمل، وعلى سبيل المثال التصور أو النموذج المعبر عنه "بمادة التربية المهنية" الذي ذكرناه سابقا

1. WWW. Ulumisamia.DATE: Net. Le 03.08.06.heure:19:10.

في الفصل والذي يعتبر كتجربة لتحقيق الوعي المهني ورفع التأهيل والإبداع والابتكار في التخصصات المهنية المرغوب فيها، كما تضمن التخطيط السليم للمستقبل الوظيفي والوعي بمستجدات وتطورات ذاك المستقبل وهذا بحكم الاحتكاك الدائم والتطلع المستمر.

الجانب الميداني

الفصل السادس
الإجراءات المنهجيّـــــــــــة

تمهيد:

إن الإجراءات المنهجية في مجملها تعتبر سندا منهجيا تمكن من تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، إذ أن التطبيق العلمي للجانب النظري هو دليل صحة مدى واقعية تلك المعلومات النظرية.

وكما ورد في أحد كتب المنهجية:"لقد استثمر الباحثون العلميون المعارف الأولية، وتعاملوا معها بعقلية العلماء الذين يريدون الارتقاء من العلم النظري إلى التطبيق العلمي، ومع تزايد الإقبال على العلم توضحت حاجة كل مشتغل بالبحث العلمي أن الأصول والقواعد المتعارف عليها في إجرائه، والتي أصبحت موضوع البحث العلمي اليوم، إذ إن كل فرع ناتج عن أصل مقبول، وكل فرع لا ينتمي إلى أصل فهو مردود هذا هو مبدأ العلم وأصل العمل" [(1)]

1. مجال الدراسة:

1.1 المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي تلك الحدود الجغرافية أو المكانية لإجراء البحث الميداني، وفي هذه الدراسة الراهنة هو " المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بولاية سكيكدة"

حيث يقع المعهد بحي الإخوة بوحجة (مرج الذيب) ويتربع على مساحة تفوق 02 هكتار، يحده شرقا الحي الجامعي للبنات، وغربا المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني سكيكدة، أما من الناحية الشمالية السكة الحديدية والناحية الجنوبية الحي السكني الإخوة بوحجة.

يضم المعهد عدة هياكل إدارية، بيداغوجية يعود تاريخ بناء معظمها في بداية الثمانينات، الشيء الذي يجعلها في حالة قد لا تدم طويلا أمام قساوة الأحوال الجوية.

هذه الهياكل هي:

- قاعة متخصصة سيسكو Cisco
- قاعة متخصصة بمخبر التحاليل الكيميائية يتداول عليها جميع الاختصاصات لشعب المهن، الفلاحة، وحماية البيئة وكذا شعب مهن الصناعات الغذائية.
- ورشة كبيرة تشمل قاعة للمطالعة، مكتبة وقاعة للانترنيت قيد التهيئة من طرف مديرية التكوين المهني.
- قاعة متخصصة أعمال تطبيقية للإعلام الآلي.
- قاعة متخصصة صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- أربعة عشرة (14) قاعة دراسية.

---

[1]. رجاء وحيد دويدري، مرجع سابق، ص، في المقدمة.

بالإضافة إلى ورشة متخصصة للنادي والألعاب الرياضية.

أ/ **الهياكل المشتركة:**

- مطعم ذا سعة 120 وجبة في اليوم.
- إقامة داخلية سعتها 60 سرير وحاليا بها 73 سريرا (متربص داخلي) وهناك أشغال جارية لمضاعفة طاقتها إلى 120 سرير.
- مخزن رئيس.
- مخزن خاص بالوسائل التقنية والبيداغوجية.

ب/ **الهياكل الإدارية:**

- **جناح الإدارة:** طاقته مبنية على أساس إدارة مركز تكوين مهني وليس معهد وهو ما جعلها غير كافية مما اضطرت إدارة المعهد إلى تهيئة وتحويل بعض الهياكل إلى مكاتب تضم مصالح مختلفة وكما سبقت الإشارة إليه فإن قدم هذه الهياكل تتطلب ترميمات متواصلة وبالتالي ترميمات كبيرة.

جـ/ **التعريف بتاريخ المعهد:**

إن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني "أمجاز الدشيش" يعتبر أول معهد أنشئ بولاية سكيكدة وذلك في 1991 وهذا بفعل المرسوم التنفيذي رقم 91/ 395 المؤرخ في 22/ 10/ 1991م حيث كان مقره عند انطلاقه ببلدية أمجاز الدشيش، التي تبعد بحوالي 30كلم عن مقر الولاية وكان يشغل مقرا يتوفر على كل المستلزمات تنازلت عنه المصالح الفلاحية لصالح التكوين المهني.

الاختصاصات التي كانت تدرس آنذاك هي الاختصاصات التي كانت لها علاقة بالفلاحة، وذلك نظرا للطابع الفلاحي للمنظمة من جهة وكذا طبقا للتخصص المحدد قانونا عند إنشاء المعهد، كما ألحقت بالمعهد في 1999م ملحقتان للتكوين المهني تقعان ببلديتي رمضان جمال وفلفلة، وذلك طبقا للقرار ما بين الوزارات رقم 99/186.

وفي سنة 2005م تخصص المعهد ثانية في اختصاصات المهن الفلاحية بموجب قرار وزاري رقم 59 المؤرخ في 2004/10/28م ومنذ دورة سبتمبر 2005م والمعهد يفتح في هذه التخصصات إلى حين يتم التخلص من الاختصاصات تقنيات التسيير التي ازداد التخرج منها في بداية سنة 2000 بعدما صادقت اللجنة الولائية للتكوين المهني على تسمية المعهد " بالمعهد التكنولوجي لتقنيات التسيير".

د/ <u>الأهداف المسطرة الخاصة بالمعهد على المستوى الولائي</u>:

- التكفل بالشريحة الشبابية مستوى السنة الثالثة ثانوي على مستوى ولاية سكيكدة في مجال التكوين المهني.
- تدعيم التكوين الفلاحي.
- توفير اليد العاملة في هذا المجال.

هذا وفي سنة 1994 ولضرورات أمنية مستعجلة آنذاك سخرت السلطات الولائية كل هياكل المعهد لصالح وزارة الدفاع ورحل المعهد و هياكله البيداغوجية والإدارية في أول مرحلة إلى مركز التكوين المهني بالحروش ،ثم مركز التكوين الفلاحي بالحدائق في مرحلة ثانية، و أخيرا في سنة 1997م رحلت نشاطاته إلى مركز التكوين المهني والتمهين بمرج الذيب بسكيكدة حيث استقر إلى يومنا هذا.

هـ/ <u>الأهداف الوطنية المسطرة الخاصة بالتكوين المهني</u>:

في إطار المهام المزدوجة لقطاع التكوين والتعليم المهنيين المتمثلة في الجانبين الاجتماعي والاقتصادي، فإنه يعمل دوما على توجيه سياسته لاستيعاب احتياجات التكوين المعبر عنها من طرف الشباب، وبالتالي المساهمة في الترقية الاجتماعية لهذه الفئة التي تعتبر أساسا المستقبل للتنمية الشاملة بالإضافة إلى ضرورة الاستجابة إلى طلبات القطاع الاقتصادي من اليد العاملة المؤهلة في مختلف التقنيات، ويتم هذا عبر مختلف أشكال التكوين.

- التكوين الإقامي الأولي.
- التكوين الإقامي المستمر.
- التكوين عن طريق التمهين.
- التكوين عن بعد.

لهذا الصدد فالقطاع ملتزم بتجديد السياسة الرامية إلى ترقية نشاطاته وتكييفها طبقا للمقتضيات التي تفرضها المتغيرات على المستوى الوطني والدولي في مجالات التقنية وصنوف المعرفة وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها مع إعطاء الأولوية من اهتماماته للتنمية الاقتصادية المرافقة للإصلاحات الجارية في جميع القطاعات وفي الوقت الراهن تم تحديد أهداف رئيسية وهي:

- إعادة الاعتبار للحرف اليدوية وتشجيع قطاع الأشغال العمومية والبناء.
- تشجيع الفلاحة.

- المحافظة على الحرف التقليدية باعتبارها قادرة على امتصاص البطالة وخلق مناصب شغل لاسيما في الوسط الريفي.
- فتح تخصصات ذات صلة بمهن الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة.

إن هذا التوجه يعكس في الواقع برنامج فخامة رئيس الجمهورية الذي يولي أهمية كبيرة للتكوين المهني، ولتجسيد هذه الأهداف ميدانيا فإنه تم وضع نظام جديد لإعادة تحسين برامج التكوين والتعليم المهنيين.

- وضع إطار تنظيمي لتنمية إنتاج البرامج يسمح بتحفيز الكفاءات بما فيها تلك المتواجدة خارج القطاع.
- مراجعة مفهوم أنماط التكوين التي كانت في السابق تعاني من الخلط.
- مراجعة مدونة الشعب المهنية وتخصصات التكوين للتكفل بالتعليم المهني ومعالجة الاختلافات المسجلة في المدونة.
- مدة التكوين، شروط القبول، تنويع المهن بالتركيز على تخصصات جديدة أغلبها هو نتاج لاحتياجات القطاع الاقتصادي.
- إدخال اللغات الأجنبية في مسارات التكوين والتعليم المهنيين.

وفي ميدان تنمية مردودية مختلف أنماط التكوين فإن التمهين حظي بقسط أوفر في هذه العملية وذلك لإعادة الاعتبار له، ولعب الدور الأكبر المنوط به في هذه المنظومة.

وعليه فقد اتخذت جملة من الإجراءات حددتها مذكرة معالي الوزير الموجهة إلى الشركاء والمتدخلين في التمهين سنة 2004 ومن هذه الإجراءات:

- الاعتراف بدور المكون في المؤسسة الاقتصادية.
- تحسين التمفصل بين المؤسسة المستخدمة، ومؤسسة التكوين المهني وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- إعداد دليل للمتمهن.
- تحسين الظروف المادية للمتمهنين وعدم تركهم لوحدهم في الوسط المهني بوضع آليات متابعة ميدانية شهرية.

إن الهدف الوطني الذي يسعى وراء تحقيقه هو تغيير النظرة السائدة حول القطاع باعتباره ملاذا للمتسربين من النظام التربوي، بل جعله نظاما مكملا للمنظومة التربوية، ومصدر إمداد الاقتصاد الوطني بالعمال المؤهلين في مختلف المهن والتقنيات.

و/ المراحل الإجرائية الوطنية المتبعة عند إعداد مخطط التكوين المهني للولاية:

على أثر صدور مدونة الشعب المهنية وتخصصات التكوين المهني طبعة 2005 والتي عكست في مضمونها سياسة الإصلاحات التي شرع في تنفيذها القطاع وجاءت نتيجة دراسة دقيقة لمتطلبات سوق الشغل بناء على الاستشارات الواسعة التي شملت كل القطاعات والمتعاملين الاقتصاديين واختتمت بندوة دولية بمشاركة خبراء أجانب.

وبناء على توجيهات معالي وزير التكوين والتعليم المهنيين الواردة في المنشور رقم 2006/01 الذي يحدد المراحل الإجرائية الواجب إتباعها عند وضع هذه المدونة حيز التنفيذ، ومنها على وجه الخصوص إعداد مخطط للتكوين المهني للولاية يعكس التوجيهات الجديدة للقطاع ويصادق عليه من طرف اللجنة الولائية للتكوين المهني، وفي هذا الإطار قمنا:

- بتنظيم استشارة مست مختلف الإدارات والغرف الاستشارية وهذا من أجل إتاحة الفرصة للمسؤولين المحليين لتحديد احتياجاتهم من اليد العاملة المؤهلة للخمس سنوات القادمة، وكذلك إشراك الغرف الاستشارية : غرفة الفلاحة، غرفة الصيد البحري، غرفة الحرف التقليدية، غرفة الصناعة والتجارة في هذه العملية باعتبار هذه الأخيرة تشرف على قطاعات تشكل مصدرا دائما لسوق الشغل.

نشير بأنه إلى غاية إعداد هذا العرض لم تتلق مصالحي إلا إجابة غرفة الصناعة التقليدية، والحرف، ومديرية الصيد البحري والموارد الصيدية ومديرية الأشغال العمومية، ومديرية السكن والتجهيزات العمومية.

في نفس السياق تم مكاتبة السادة رؤساء المجالس الشعبية البلدية عن طريق رؤساء الدوائر، لحث رؤساء اللجان البلدية للتمهين للقيام بتنصيب أفواج إحصاء مناصب التمهين الشاغرة، وإفادة مصالحي بها قبل 2006/04/30 بنتيجة التحري والبحث وقد أكدنا في هذه المراسلة على ضرورة العمل ضمن توجهات القطاع القائمة على تشجيع الحرف اليدوية والتقليدية ومهن البناء والأشغال العمومية والفلاحة والاستغناء عن تخصصات الإدارة والتسيير وكذا الإعلام الآلي.

- تم تنصيب مجموعات عمل من إطارات القطاع لاقتراح مهن وتخصصات تأخذ بعين الاعتبار خاصية المنطقة والتشغيل بها.
- بتاريخ 2006/04/29 تم عقد تجمع جهوي لإطارات القطاع بحضور إطارات عن الإدارة المركزية والتي أعطيت خلالها توضيحات إضافية حول تطبيق المدونة ومنها لاسيما:

- التركيز عند إعداد مخطط التكوين على التخصصات التي تتوفر على الشروط المادية المرتبطة بها لاسيما البشرية، والتجهيزات التقنية وتوفر البرامج، وبالرجوع إلى نمط التكوين عن طريق التمهين عندما تكون الطلبات ذات أولوية ومانحة لفرص العمل ولا توجد تجهيزات تقنية مما يؤدي إلى التأخر في تلبية طلبات القطاعات المستعملة في الآجال المحددة.

2.1 المجال البشري:

والمقصود بالمجال البشري عدد جميع أفراد المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بولاية سكيكدة ، من إداريين، وأساتذة، وعمال، وطلبة متكونين، حيث نجد في المعهد 180 عامل و856 طالب متكون.

أ/ **ففيما يخص العمال**: يتواجد بالمعهد:

40 عامل دائم منهم:

1) مدير المعهد.
2) مدير الدراسات: وهو بدوره يضم:
   أ- رئيس مصلحة الدراسة والبحث.
   ب- رئيس التكوين والتوجيه والانتقاء.
   ج- رئيس مصلحة الوسائل التقنية والبيداغوجية.
   د- رئيس مصلحة التكوين المتواصل والتربصات.
3) مدير الإدارة والمالية، وكذلك تشمل على:
   أ- رئيس المحاسبة والمالية.
   ب- رئيس المستخدمين.
   ج- رئيس الوسائل العامة.
   د- رئيس مصلحة المقتصدية.
4) مستشارة التوجيه.
5) تقني سامي في الإعلام الآلي.
6) مساعد إداري(02).
7) معاون إداري.
8) مساعد التكوين.
9) عامل محلي خارج الصنف.

10) مساعدو المصالح الاقتصادية(02).
11) عون إداري(02).
12) كاتب اختزال.
13) كاتبة رقن(03).
14) عون رقن(02).
15) عمال محليين صنف1 (04).
16) عمال محليين صنف2 (02).
17) عمال محليين صنف3 (04).
18) سائقين(02).
19) 110أستاذ مؤقت.
20) 05 عمال باليوم.
21) 25 عامل بالساعة.

ب/ أما فيما يخص الطلبة المتكونين:

فنجد 856 متكون يتوزعون على نمطين من التكوين، التكوين الإقامي، والتكوين عن طريق التمهين، وكل نمط له تخصصات، وهذا كما هو موضح في الجدول الآتي:

نمط التكوين	الرقم	تخصصات كل نمط	العدد	المجموع
التكوين الإقامي	01	التسيير وقانون الأعمال	62	726
	02	تجارة دولية	41	
	03	إعلام آلي اختيار تسيير	26	
	04	حماية البيئة	96	
	05	صيانة تجهيزات الحاسوب	88	
	06	مراقبة النوعية	50	
	07	تكنولوجيا المشروبات والمصبرات	21	
	08	تكنولوجيا الحليب ومشتقاته	43	
	09	إعلام آلي اختيار تسيير	116	
	10	إنتاج حيواني	24	
	11	تربية الطفولة الأولى	21	
	12	أشغال عمومية	30	
	13	محاسبة ومالية	59	
التكوين عن طريق التمهين	14	تسيير وقانون الأعمال	46	130
	15	تسيير المخزون	33	
	16	تجارة دولية	12	
	17	محاسبة مالية	20	
	18	تسيير الموارد البشرية	19	
المجموع الكلي				**856**

3.1 المجال الزمني:

والمقصود به هو المدة الزمنية التي استغرقت في انجاز البحث وهي على مرحلتين:

أ/ المرحلة الأولى:

وتتمثل هذه المرحلة في الجانب النظري، أين تم ضبط إشكالية البحث مع الأستاذ المشرف، حيث كان هذا منذ بداية السنة الدراسية 2006م ثم استمرينا في تحديد فصول هذا الجانب إلى غاية أواخر شهر مارس من نفس السنة.

ب/ المرحلة الثانية:

وتتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي استغرقت في الدراسة الميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بسكيكدة، حيث بلغت مدة هذه الدراسة الميدانية أكثر من ثلاثة (03) أشهر، وكان ذلك على فترات زمنية متقطعة، وهذا بحسب حاجة الدراسة الميدانية. كما أن لهذه المرحلة أو هذه المدة الزمنية فترات أساسية دافعها العلمي، تلك الإجراءات المنهجية المتبعة:

- **الفترة الأولى:**

كانت يوم 2006/04/12م حيث قابلنا خلالها مدير المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، وطرحنا اهتماماتنا وانشغالاتنا فيما يخص موضوع البحث"إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل" كما تبادلنا أطراف الحديث عن أهداف البحث وأهميته، ومدى تماشيه مع الاهتمامات والاحتياجات الحقيقية للمعهد، كما تم التعرف من خلال تلك المناقشات على بعض الأهداف الأساسية التي يرجوها المعهد، من خلال العملية التكوينية، كما سمحت لنا الفرصة في نفس الوقت التعرف على رئيسة مصلحة الموارد البشرية، التي أفادتنا بالكثير عن السياسة العامة للمعهد، وكذلك التقينا برئيسي مصلحتي التكوين الإقامي والتكوين عن طريق التمهين، اللذان زودانا بأنماط التكوين وتخصصاته وأهم البرامج والأساليب المتبعة في عملية التكوين، كما نشير بالذكر أن في هذه الفترة لقينا تعاونا وتشجيعا كبيرين من المسؤولين في المعهد.

- **الفترة الثانية:**

وكان ذلك يوم 14، 15، 17، 20، 2006/05/23م حيث توالت الزيارات الاستطلاعية بغرض التعرف على المصالح الإدارية والإداريين، وملاحظة سيرورة العملية التكوينية بالمعهد، والتعرف على أنماط التكوين وتخصصاته وعدد المتكونين، وذلك من خلال الحصول على بعض

الوثائق والسجلات التي تهم موضوع البحث، وكذلك تم التعرف على أهم المكونين الرسميين ذوي الخبرة في التكوين، وهم أساسا مسؤولين إداريين وأساتذة مكونين في نفس الوقت.

- **الفترة الثالثة:**

وكانت يومي 19، 2006/06/20م حيث قمنا بتجريب الاستمارة لمحاولة تعديلها ومعالجة النقص فيها.

- **الفترة الرابعة:**

وكان هذا في 26، 27، 06/28 و2006/07/01م وذلك بهدف توزيع الاستمارة المعدلة و تطبيقها بالطريقة العلمية التي تفي بالغرض منها.

- **الفترة الخامسة:**

تعتبر هذه الفترة هي الأطول زمنا حيث تمت في أيام: 15، 16، 19، 20، 22، 23، 2006/07/24م إذ توالت المقابلات وبصورة متقطعة، وهذا راجع إلى ظروف المبحوثين كونهم مسؤولين ومكونون، إذ تزامن هذا مع امتحانات نهاية السنة وانشغالهم بالتصحيح، وإعلان النتائج النهائية، وما يصاحبها من الأعمال والإجراءات الإدارية الأخرى.

2. الصعوبات التي واجهت البحث:

من الطبيعي جدا أن أي بحث لا يخلو من الصعوبات والعراقيل التي تواجهه حين إنجازه، كما أن هذه المصاعب لا بد منها حتى نبلغ المراد والهدف.

فإن من أهم ما واجهنا من صعوبات في إنجاز البحث، والتي واجهها وقد يواجهها كل باحث في مجال تنمية الموارد البشرية في بلادنا ما يلي:

- عدم فهم ووعي عموم الإدارة الوطنية بمعنى تنمية الموارد البشرية لا بمصطلحها، أي تنمية الموارد البشرية كواقع وكتطبيق فعلي، وهذا جراء ترسبات بعض المفاهيم الإدارية القديمة الموروثة عن الاستعمار.
- جفاف الوعي بحقيقة وقيمة، بل وضرورة البحث العلمي من طرف غالبية مبحوثي عينة البحث، وعدم الاكتراث، واللامبالاة في تقديم المعلومات وبعض البيانات.

3. المنهج المتبع:

المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشاكل، لاكتشاف الحقيقة.[(1)]

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الدينبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 02 1995 ص56

يقوم علم الاجتماع في معظمه على الوصف، لأن هذا الأخير هو الذي يحقق لنا الموضوعية النسبية، وهو الذي يتركنا نصف الظاهرة دون التدخل بالذاتية، حيث تظهر فيه ما مدى قوة الباحث الاجتماعي في دراسة الظاهرة بدقة، وهناك من يقول أنه منهج وصفي، وهناك من يرى أنها دراسات وصفية.

وتعرفه " رجاء وحيد دويدري " أي المنهج بأنه: " أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة على ظاهرة أو موضوع محدد بفترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة "[1]

وقد اعتمدت الدراسة الراهنة هذا المنهج الوصفي بعد تحديد المشكلة المتمثلة في ما إذا كانت صياغة خطوط التكوين بشكل يسمح بتطوير وتأهيل إمكانيات الموارد البشرية وتتماشى مع متطلبات الشغل؟ فإن هذا البحث يدور حول طبيعة العلاقة بين مضامين إستراتيجية التكوين في المعاهد المتخصصة في التكوين المهني ومتطلبات الشغل، حيث تجرى هذه الدراسة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بولاية سكيكدة.

4. أدوات جمع البيانات:

إن اختيار أدوات جمع البيانات ومنهجية الجمع نفسها تتوقف في المقام الأول على طبيعة البحث والهدف منه.[2]

ولهذا فان لكل موضوع بحث أدوات لا بد من توافرها، إذ عليها تتوقف قيمة البحث، ومما لا شك فيه أن مدى نجاح البحث في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على الاختيار السليم لهذه الأدوات، وبما أن هدف هذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل، كان الأساس في جمع البيانات مبني على أساليب وطرق وأدوات بحثية منهجية تسمح بجمع البيانات الكافية للوصول إلى نتائج هذه الدراسة والتي تتكامل فيما بينها وهي:

أ/ الملاحظة:

هي إحدى الوسائل الأساسية والهامة التي لا يكاد يستطيع أي باحث الاستغناء عنها في البحوث الاجتماعية، شأنها في ذلك شأن غيرها من الأدوات التي تساعد الباحث على جمع المعلومات، وتستعمل بدرجات متفاوتة من حيث الدقة والضبط، ونظرا لهذه الأهمية البالغة لهذه

---

1 رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، الفكر المعاصر، بيروت - لبنان ص173

2 محمود الجوهري: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985 ص 80

الأداة أو التقنية، فقد استعملت في كثير من المرات بل جلها أثناء القيام بالدراسة حيث مكنتنا من:

- التعرف على ميدان الدراسة من خلال الهياكل والمصالح الإدارية.
- التعرف على كيفية توزيع بعض الإداريين والمكونين بمهامهم وطرق تأدية خدماتهم الإدارية والتكوينية.
- التعرف على سيرورة الحياة التكوينية للمتكونين (الطلبة) وذلك من خلال مزاولتهم للدراسة أو التكوين.
- التعرف على بعض التجهيزات والفضاءات المستخدمة في عملية التكوين من قاعات ومخابر.

ب/ المقابلة:

المقابلة هي أداة منهجية جد مهمة من أدوات البحث، هدفها الحصول على المعلومات والبيانات التي تعبر عن الاتجاهات، كما أنها تساعد على كشف الأبعاد الأساسية للمشكلة، فقد ساعدتنا هذه الأداة في جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وهذا من خلال المقابلات التي تمت مع المدير والإداريين المكونين وكذلك القائمين على مراقبة العملية التكوينية.

فكانت المقابلة الأولى، هدفها استطلاعي لإخبار المدير عن سبب زيارتنا ونوعية المعلومات التي نود الحصول عليها، فأعطيت لنا معلومات أولية، مبدئية تتعلق بنوعية البرامج الخاصة بالمعهد، وكذا بعض أهداف تلك البرامج، كما توالت الزيارات وتم تطبيق المقابلة على عدد من المسؤولين الإداريين والمكونين في نفس الوقت، كرئيس مصلحة التكوين الإقامي، ورئيس مصلحة المراقبة، ورئيس مصلحة الموارد البشرية، ومدير الدراسات، حيث تم طرح بعض الأسئلة المفتوحة والتي تتمحور حول: إستراتيجية التكوين من خلال السياسات والبرامج التكوينية الخاصة بالمعهد، ومدى تماشيها مع متطلبات الشغل، كما تضمنت أسئلة حول واقع المتكونين كونهم فرص استثمارية تعبر عن أهداف المعهد، كما تعرضنا بالأسئلة في هذه المقابلة إلى واقع الشغل وسوق العمل، وما يقدمانه من وظائف واحتياجات هامة تحقق التوازن بين الطلب عن العمل والعرض عليه.

فمن خلال تلك المحاور الأساسية المتضمنة في أسئلة المقابلة أتيحت لنا الفرصة للحصول على بعض المعلومات والبيانات التي يستعصى الحصول عليها عن طريق الأدوات البحثية الأخرى،

والتي مكنتنا من التعرف على الواقع الحقيقي لإستراتيجية التكوين الخاصة بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (ميدان الدراسة) ومتطلبات الشغل واحتياجاته.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الإطارات التي قمنا معها بالمقابلة متفهمة ومتفائلة لموضوع بحثنا، حيث تلقينا صدى وتشجيع كبيرين منهم.

جـ/ الاستمارة:

هي أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، للحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف والأحوال، ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، تساعد الملاحظة وتكملها، وهي في بعض الأحيان الوسيلة العلمية الوحيدة للقيام بالدراسة العلمية.[1]

ولقد صيغت استمارتنا بمجموعة من الأسئلة المرتبة والمتسلسلة منطقيا حول موضوع دراستنا ،والتي بواسطتها يمكن الحصول والتوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع، فهي تمت بواسطة استجواب مكتوب وفق خطة مفصلة للاهتداء بها أثناء جمع المعلومات، حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة وضعت بطريقة لتجيب على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، أما عن طبيعة الأسئلة المتضمنة في الاستمارة، فكانت من النوع المغلق والمفتوح، وهذا راجع لطبيعة الدراسة، كما أنها تضمنت أسئلة تأكيدية وذلك للتحقق من صدق الإجابات التي نتلقاها من المبحوث.

ولقد احتوت الاستمارة سبعة وخمسون (57) سؤالا تتوزع على ثلاثة (03) أقسام:

- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية ويضم الأسئلة من 01 إلى 09.
- القسم الثاني: يضم معلومات تدور حول إستراتيجية التكوين والتي بدورها تنقسم إلى محورين:
- المحور الأول: يحتوي على بيانات خاصة بالتكوين ترتكز على أسئلة من 10 إلى 17.
- أما المحور الثاني: يضم معلومات حول إستراتيجية التكوين، يحوي أسئلة من 18 إلى 36.
- القسم الثالث: ينفرد بالمعلومات الخاصة بمتطلبات الشغل، كما أنه ينقسم إلى محورين:
- المحور الأول: به المعلومات المتعلقة بالشغل، والذي يتضمن أسئلة من 37 إلى 45.
- كذلك المحور الثاني: يحتوي على البيانات الخاصة بمتطلبات الشغل، وبه أسئلة من 46 إلى 55.

وفي الأخير تتضمن الاستمارة مساحة للرأي تشمل سؤالين 56 و57.

[1] رجاء وحيد دويدري: مرجع سابق ص 329.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الاستمارة النهائية ،الموزعة على المبحوثين هي مرحلة متقدمة لاستمارة تجريبية قمنا بتطبيقها على سبع(07) حالات أو مبحوثين في المعهد، وهذا ليساعدنا على ضبط وتعديل الأسئلة التي لم تكن واضحة، أو معقدة وتغييرها أو إعادة صياغتها بطريقة تسهل على المبحوثين فهم واستيعاب السؤال، كما ساعدتنا الاستمارة التجريبية على إضافة بعض الأسئلة المهمة والتي تجلت لنا من خلال الاهتمامات والانشغالات التي اتضحت لنا من إجابات المبحوثين على أسئلة الاستمارة التجريبية.

د/ <u>السجلات والوثائق</u>:

هي أيضا من المصادر الأساسية في جمع المعلومات ،وبذلك فهي تمكننا من الاطلاع على بعض الوثائق والسجلات كوسيلة للاستعانة بها في جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالموضوع.

فمن خلال الزيارات المتعددة للمعهد تحصلنا على بعض السجلات والوثائق والتي ساعدتنا على المعلومات التي تخص:

- الجانب التاريخي للمعهد مجال الدراسة الميدانية.
- الهيكل التنظيمي للمعهد.
- نوعية الأفراد(المتكونين) وتخصصاتهم في التكوين.
- معلومات عن سيرورة العملية التكوينية في المعهد.
- برامج التكوين وبعض الأهداف المرجوة من تلك البرامج.

هـ/ <u>عينة الدراسة</u>:

العينة هي تناول بعض أفراد المجتمع المبحوث بحيث يمثل الكل، ويتم هذا الاختيار بطريقة علمية، ويمتاز أسلوب اختيار العينة بالاختصار في الوقت والاقتصاد في التكاليف والحصول على كم هائل من المعلومات الوافية التي تجيب عن انشغالاتنا، فإن الدراسة الراهنة قد اعتمدت على" العينة العشوائية المنتظمة" إذ تمثل طلبة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.

حيث أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة يبلغ "568" فرد أخذ منهم "57" فرد أو مبحوث هي عينة مختارة بنسبة 10%.

وهذه العينة مختارة بطريقة علمية وبمبررات واقعية إذ تتجلى لنا العشوائية في كتابة أسماء المتكونين، ثم الاختيار بطريقة عشوائية الاسم الأول، والذي يتمثل في الرقم "04" وهكذا دواليك إلى غاية نهاية أفراد العينة.

أما الانتظام فيتضح لنا من خلال إضافة المدى إلى الرقم المختار عشوائيا حتى الحصول على الحجم المطلوب من العينة.

وقد تحصلنا على العينة المختارة بأخذ نسبة 10% من المجتمع الأصلي بإتباع الخطوات التالية:

$$\text{العينة} = \frac{\text{العدد الكلي للمتكونين} \times \text{نسبة العينة}}{100} = \frac{568 \times 10}{100}$$

$$= 56{,}8 \approx 57 \text{ مبحوث}$$

$$\text{المدى} = \frac{\text{عدد الكلي للمتكونين}}{\text{العينة المختارة}} = \frac{568}{100} = 10 \text{ (المدى)}$$

والجدول التالي يوضح كيفية اختيار العينة ومفرداتها:

<u>ملاحظة</u>: لم يتم اختيار التخصصات التالية، والموضحة في جدول الطلبة المتكونين عند تحديد المجال البشري، وهذا بحكم أن هذه التخصصات كانت في تربص خارج المعهد لمدة(06) أشهر ولم يسعفنا الحظ بأن نلتقي بها وهذه التخصصات هي:

التخصص رقم 1 و2 و3 و11 و12 و13، كما هي مرتبة ومرقمة في جدول المجال البشري:

العينة / التخصصات	العدد	العينة المختارة	أفراد العينة
التكوين الإقامي	438	44	4، 14، 24، 34، 44، 54، 64، 74، 84، 94، 104، 114، 124، 134، 144، 154، 164، 174، 184، 194، 204، 214، 224، 234، 244، 254، 264، 274، 284، 294، 304، 314، 324، 334، 344، 354، 364، 374، 384، 394، 404، 414، 424، 434.
التكوين عن طريق التمهين	130	13	444، 454، 464، 474، 484، 494، 504، 514، 524، 534، 544، 554، 564.
المجموع	568	57	57

- كما تجدر الإشارة إلى أنه تم اختيار عينة مقصودة تتكون من خمسة(05) مبحوثين من أصحاب المصالح، وذلك على اعتبار أنه تتوفر لديهم المعلومات التي تهم موضوع البحث وهم كما يلي:
  - رئيس مصلحة التكوين عن طريق التمهين.
  - رئيس مصلحة التكوين الإقامي.
  - رئيسة مصلحة تسيير الموارد البشرية.
  - رئيس مصلحة الدراسات.

- رئيس مصلحة المراقبة.

و/ <u>أسلوب التحليل الكمي والكيفي</u>:

من خلال موضوع دراستنا والمنهج الوصفي المتبع في ذلك، كما أننا لا نكتفي بمجرد عملية الوصف، بل هذه الأخيرة هي تمهيد لعملية لاحقة تتمثل في التحليل الكمي والكيفي والتفسير العلمي للبيانات المختلفة المحصل عليها في الميدان على العينة المبحوثة بغية استخلاص النتائج حول الظاهرة المدروسة، وذلك بترتيب النتائج الميدانية في جداول مستخدمين في ذلك النسب المئوية وهذا هو التحليل الكمي في البيانات، أما التحليل الكيفي فيتجلى استخدامه في تفسير وتحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المحصل عليها.

و يقول في هذا الصدد "محمد شفيق" في كتابه خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية: "أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق معلومات مفتتة عن المشكلة وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة."(1)

<u>خلاصة</u>:

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح أهم الخطوات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، كما قمنا بالتطرق إلى أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات والمعلومات الميدانية، إضافة إلى مجالات الدراسة، الجغرافي، والبشري، والزماني، واختيار المنهج الذي يلائم ويوحي بموضوع الدراسة الراهنة.

إن تلك العناصر المذكورة سلفا، هي مرحلة متقدمة من البحث الميداني، إذ هي أساسا ذلك البحث الذي لا مناص له من التخلي عنها، فهي عماد البحث الميداني.

[1] محمد شفيق: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية: المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية 1985 ص 80.

الفصل السابع
جمع البيانات وتفسير النتائج

البيانات الشخصية:

أولا: جمع البيانات وتبويبها.

(1) و (2) توزيع عينة البحث حسب الجنس والعمر:

الجنس / العمر	ذكر		أنثى		المجموع	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة المئوية%
من 18 إلى 20 سنة	04	%25	06	% 14,63	10	% 17,54
من 21 إلى 25 سنة	06	% 37,5	25	% 60,97	31	% 54,39
من 26 إلى 30 سنة	06	% 37,5	10	% 24,40	16	% 28,07
من 31 إلى 35 سنة	00	00	00	00	00	00
أكثر من 35 سنة	00	00	00	00	00	00
المجموع	16	% 28,07	41	% 71,93	57	%100

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغيري الجنس والعمر في الجدول رقم (1، 2) أن أكثر من نصف المجتمع المبحوث، أي الطلبة المستفيدون من فرصة التكوين المهني هم من الشريحة الشبانية التي تتراوح أعمارهم ما بين 21 و25 سنة وهذا بنسبة 54,39 % الممثلة من طرف 31 مبحوث ،ثم تليها بنسبة أقل والتي تقدر بـ28,07 % لـ16 مبحوث فئة الطلبة التي تتراوح أعمارهم ما بين 26 و30 سنة، بينما نجد فئة قليلة من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و20 سنة، وذلك لـ10 أفراد من عينة الدراسة بنسبة 17,54 % في حين نجد انعدام كلي لوجود حالات تفوق أعمارهم 30 سنة.

كما يبين الجدول رقم (1، 2) أن غالبية المجتمع محل الدراسة (الطلبة المتكونين) هم من جنس الإناث، وهذا ما تمثله 41 مفردة من مفردات العينة بنسبة 71,93 %، وهذا راجع إلى عدة أسباب منها، لجوء الشباب إلى المهن والحرف ذات المدة الزمنية القصيرة.

كما أن جل التخصصات توفي برغبات الإناث أكثر من الذكور، هذا بالإضافة إلى أن معظم الشباب يبحثون عن الأعمال التي تضمن لهم المستقبل، كالجيش الوطني الشعبي والأمن...الخ، ولهذا نجد نسبة الذكور قليلة تقدر بـ28,07 % الممثلة من قبل 16 مبحوث من عينة الدراسة.

(3) و(4) الحالة المدنية والمستوى التعليمي:

الحالة المدنية / المستوى التعليمي	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
أقل من الثالثة ثانوي	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
ثالثة ثانوي	35	% 61,40	06	% 10,53	00	00	00	00	41	% 71,93
بكالوريا	06	% 10,53	01	% 1,75	00	00	00	00	07	% 12,28
شهادة جامعية	07	% 12,29	02	% 3,5	00	00	00	00	09	% 15,79
المجموع	48	% 84,21	09	% 15,79	00	00	00	00	57	% 100

يوضح التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المتعلقة بمتغيري الحالة المدنية والمستوى التعليمي في الجدول رقم (3، 4) أن 48 مفردة من مفردات العينة بنسبة أعلى تقدر بـ84,21 % أن الحالة المدنية للطلبة المتكونين أغلبيتهم الساحقة عزاب، فيما نجد عدد قليل من المبحوثين المقدرين بـ 09 أفراد بنسبة 15,79 % متزوجين، في حين لا نسجل وجود أي حالات مدنية أخرى (كالمطلقين والأرامل).

كما يبين الجدول (3، 4) أن الغالبية الكبرى للمتكونين مستواهم التعليمي الثالثة ثانوي بنسبة 71,93 % الممثلة من طرف 41 مبحوث من عينة الدراسة وهذا راجع إلى القانون الداخلي للمعهد فيما يخص شروط القبول في التكوين إذ لا نجد أي حالة تذكر دون هذا المستوى التعليمي ،ثم تليها فئة أقل تحمل شهادات جامعية، من خلال 07 من أفراد عينة الدراسة بنسبة 12,29 % إذ هذه الفئة ترى في التكوين أنه يمثل بالنسبة لها الشطر الميداني والتطبيقي للشهادة الجامعية المحصل عليها. كما نجد 06 مبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ10,53 % حائزين على شهادة البكالوريا لجئوا إلى التكوين لظروف اجتماعية واقتصادية.

(5) التخصص في التكوين:

أ/ نمط التكوين الإقامي:

العينة / التكوين الإقامي	العدد	النسبة %
حماية البيئة	10	% 22,72
صيانة تجهيزات الحاسوب	09	% 20,45
إنتاج حيواني	02	% 04,54
مراقبة النوعية	05	% 11,36
إعلام آلي اختيار تسيير	12	% 27,27
تكنولوجيا الحليب ومشتقاته	04	% 09,09
تكنولوجيا المشروبات والمصبرات	02	% 04,54
المجموع	44	% 77,19

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (5 "أ") أن غالبية الطلبة المتكونين والممثلين لعينة الدراسة أنهم اختاروا التكوين الإقامي كنمط في التكوين، إذ يبلغ عددهم 44 مبحوث من إجمالي عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ77,19 %، وتتباين اختيارات المتكونين حول الاتجاه للتخصصات بفروقات طفيفة، حيث هذه الغالبية التي اختارت التكوين الإقامي كنمط في التكوين اختارت تخصص حماية البيئة بنسبة 22,72 % لـ 10 أفراد من العينة، وكذلك 09 أفراد من العينة بنسبة 20,45 % اختاروا صيانة تجهيزات الحاسوب و02 من أفراد تلك العينة بنسبة 04,54 % اختاروا تخصص إنتاج حيواني، و05 أفراد من العينة المدروسة بنسبة 11,36 % اختاروا تخصص مراقبة النوعية، في حين نجد النسبة الأكبر بين النسب لتخصص إعلام آلي اختيار تسيير والتي تقدر بـ27,27 % والممثلة من طرف 12 مبحوث من العينة، كما نجد 04 مبحوثين اختاروا تخصص تكنولوجيا الحليب ومشتقاته بنسبة 09,09 %، ومبحوثان بنسبة 04,54 % اختاروا تكنولوجيات المشروبات والمصبرات، ويذل هذا الإقبال الكبير على هذه التخصصات لما تحمله من تقنيات وتكنولوجيات حديثة بما يتطلبه العصر وسوق العمل الحالي.

ب/ <u>نمط التكوين عن طريق التمهين:</u>

العينة / التكوين عن طريق التمهين	العدد	النسبة %
تسيير قانون الأعمال	05	% 38,46
تجارة دولية	01	% 07,69
تسيير الموارد البشرية	02	% 15,38
تسيير المخزون	03	% 23,07
محاسبة دولية	02	% 15,38
المجموع	13	% 22,80

يتبين من الجدول رقم (5 "ب") أن هناك فئة قليلة من الطلبة اختاروا نمط التكوين عن طريق التمهين والذين يقدرون بـ13 فرد من مفردات عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ22,80%، كما تتباين كذلك نسب المتكونين في اختبار تخصصات التكوين عن طريق التمهين، إذ أكثر هذه التخصصات إقبال هو تخصص تسيير قانون الأعمال بنسبة مئوية تقدر بـ38,46 % ممثلة من طرف 05 أفراد من عينة الدراسة ثم يليها تسيير المخزون بعدد أفراده الثلاثة من عينة الدراسة بنسبة 23,07 %، ثم يأتي تخصصي تسيير الموارد البشرية ومحاسبة دولية بنسبة مئوية تقدر بـ 15,38 %لفردين من العينة المبحوثة لكل تخصص، وأقل نسبة مئوية هي لتخصص تجارة دولية وممثلة بفرد واحد من عينة الدراسة والتي تقدر بـ07,69 %.

كما يذل نقص الإقبال على هذه التخصصات إلى أن معظم هذه التخصصات لها شهادات جامعية لها الأولوية من حيث مناصب العمل أمام شهادات معاهد التكوين.

(6) <u>الموطن الأصلي:</u>

العينة / الموطن الأصلي	العدد	النسبة %
ريف	10	% 17,54
نصف ريف	07	% 12,29
حضري	40	% 70,17
المجموع	57	% 100

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) أن 40 فردا وهو ما يمثل 70,17 % من حجم العينة المختارة، وهي الأغلبية الساحقة من المتكونين اللذين ينحدرون من أصول حضرية (المدينة)، ثم تليها نسبة مئوية أقل تقدر بـ17,54 % ممثلة من قبل 10 أفراد من العينة المبحوثة ذوي أصول ريفية في حين 07 مبحوثين بنسبة 12,29 % من أصول نصف ريفية.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن ذوي الأصول الريفية ونصف الريفية قليلو الانضمام إلى معاهد التكوين، وهذا بسبب لجوئهم إلى بعض المهن والحرف المتوفرة لديهم كالأعمال الفلاحية المختلفة دون الرجوع إلى التكوين.

(7) السكن الحالي:

العينة / السكن الحالي	العدد	النسبة %
ريفي	06	% 10,53
نصف ريفي	06	% 10,53
حضري	45	% 78,94
المجموع	57	% 100

يتبين من الجدول (7) الذي يتمحور حول السكن الحالي للطلبة المتكونين، أن النسبة المئوية الأعلى بالنسبة لـ45 فرد والمقدرة بـ78,94 % من إجمالي عينة الدراسة تسكن المدينة، وهذا ما يفسره تواجد المعهد في داخل مدينة سكيكدة ،إذ يسهل عملية التكوين على القاطنين بها بالدرجة الأولى، في حين يلي هذه النسبة بالتساوي فئة المتكونين اللذين يسكنون في المناطق الريفية، ونصف الريفية حيث تقدر بـ10,53 %، إذ نجد قلة المتكونين الذين يقطنون الريف ونصف الريف، يرجع إلى بعد المعهد نوعا ما على مكان سكنهم، كما يتجلى إقبال بعضهم إلى التكوين في المعهد الوطني بسبب توافر بعض التخصصات التي تلبي رغباتهم الريفية، كتخصص إنتاج حيواني على سبيل المثال.

(8) مقدار المنحة:

العينة / مقدار المنحة	العدد	النسبة %
من 3000 إلى 6000 دج	44	% 77,19
من 6000 إلى 9000 دج	13	% 22,81
المجموع	57	% 100

توضح الشواهد الكمية في الجدول رقم (08) الذي يتمحور حول مقدار المنحة المقدمة من طرف المعهد أن النسبة المئوية الأعلى والمقدرة بـ77,19 % تمثل الغالبية العظمى من المتكونين من المجتمع المبحوث،إذ يتقاضون منحة تتراوح ما بين 1000 إلى 3000 دج، بينما القليل من الطلبة المتكونين والمقدر عددهم بـ13 مبحوث من عينة الدراسة بنسبة 22,81 % يحصلون على منحة تتراوح ما بين 3000 إلى 6000 دج،وهذا يدخل في نطاق الميزانية الوطنية في تقديم المنح لطلبة معاهد التكوين المهني.

(9) تحفيز المنحة على التكوين:

العينة / الدرجة	العدد	النسبة %
موافق جدا	02	% 3,50
موافق	10	% 17,55
غير موافق	20	% 35,08
غير موافق جدا	15	% 26,32
محايد	10	% 17,55
المجموع	57	% 100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم (09) أن هناك تباين في آراء الطلبة المتكونين مجتمع الدراسة حيال المنحة المقدمة ،ومدى تحفيزها لهم على مواصلة التكوين، حيث أن 20 فرد من مجمل العينة بنسبة 35,08 % وهي الأكثرية، لا توافق على مقدار المنحة المقدمة لهم حيث يرونها غير كافية لسد متطلبات ومصاريف عملية التكوين، بالإضافة إلى المصاريف الجانبية الأخرى كالتنقل وغيرها، كما نجد 15 فردا بنسبة مئوية هي الثانية في الدرجة، وهي الأولى في شدة عدم الموافقة على تلك المنحة المقدمة وتقدر بـ26,32 %، ثم يلي بعد ذلك فئتين متساويتين في عدد الأفراد المقدرة بـ10 من مجمل عينة الدراسة لكل منهما بنسبة مئوية تساوي 17,55 %، إذ إحدى الفئتين تبدي موافقتها وارتياحها حيال مقدار المنحة المقدمة، وفئة أخرى لم تبدي رأيها لا بالإيجاب ولا بالسلب، في حين نجد فئة أخرى قليلة من فردين بنسبة مئوية قيمتها 3,50 % من مجمل عينة الدراسة توافق وتؤيد جدا مقدار المنحة المقدمة لهم من طرف خزينة المعهد.

ثانيا: إستراتيجية التكوين:

أ/ المحور الأول: التكوين

(10) أهمية وضرورة التكوين لمتطلبات الحياة العامة للفرد:

العينة / الاحتمالات					العدد	النسبة %
نعم	العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %		50	% 87,70
	إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات	13	% 26			
	تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل	09	% 18			
	رفع مستوى كفاءة فاعلية الأفراد	28	% 56			
	المجموع	50	% 100			
لا					07	% 12,28
المجموع					57	% 100

تتبين من الجدول رقم (10) الذي يتمحور حول أهمية وضرورة التكوين لمتطلبات الحياة العامة للفرد: أن الغالبة العظمى من طلبة العينة وعددهم 50 بنسبة مئوية قيمتها 87,71 % يقرون ذلك، إذ تكمن هذه الأهمية في:

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات ،المصوت عليها بنسبة 26 % من طرف 13 فردا من العينة المبحوثة.
- وتزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل مصوت عنها من 09 أفراد من العينة بنسبة 18 %.
- بالإضافة إلى رفع مستوى كفاءة فاعلية الأفراد، إذ حاز هذا على النسبة الأكبر المقدرة بـ56 % لـ28 مبحوث.

كما أن تلك الأهمية والضرورة تكمن بالإضافة إلى ما سبق في:

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب شهادة تساعده على العمل مستقبلا، لأن التكوين أصبحت شهادته لا يستهان بها في سوق العمل.
- التكفل بتلك الشريحة الشبانية وإبعادها عن الضياع والانحراف.
- رفع وترقية مستوى العمل من طرف ذوي شهادات التكوين المختلفة.
- من خلال التكوين يمكن للفرد أن يمتهن مهنة أو حرفة حرة، إذ أن التكوين التطبيقي يتيح تلك الفرصة.

أما الفئة القليلة من الطلبة المبحوثين بعددهم 07 والمقدرة نسبتهم بـ12,28 % لاترى في التكوين أهمية وضرورة لمتطلبات الحياة العامة للفرد.

(11) شروط التكوين الفعال:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
التعاون بين المتكون والمكون	20	% 35,09
الاقتناع بأهمية التكوين	07	% 12,28
دور المكون في عملية التكوين	12	% 21,05
حسن اختيار المتكون	18	% 31,58
المجموع	57	% 100

تبرز البيانات الإحصائية في الجدول رقم (11) الذي يتمحور حول شروط التكوين الفعال أن: 20 فرد من العينة المبحوثة بنسبة هي الأعلى والتي تقدر بـ35,09 % ترى في التعاون بين المتكون والمكون الشرط الأساسي في نجاح وفعالية التكوين.

أما 07 مبحوثين من العينة بنسبة 12,28 % يؤكدون على الاقتناع بأهمية التكوين شرط في فعاليته ونجاحه. ثم نجد 12 فرد من العينة بنسبة 21,05 % يقرون أن دور المكون في عملية التكوين هو العامل الأساسي في فعالية التكوين.

كما نجد أيضا 18 مبحوث بنسبة 31,58 % يقرون كذلك في فعالية التكوين لابد من شرط أساسي ألا وهو حسن اختيار المتكون.

بالإضافة إلى هذه الشروط الهامة والأساسية يرى البعض في أن الاقتناع بصعوبة منصب العمل بعد التخرج شرط ضروري للتكوين الفعال.

(12) تنوع برامج التكوين:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	41	% 71,92
لا	16	% 28,08
المجموع	57	% 100

تؤكد الشواهد الكمية في الجدول رقم (12) أن: الغالبية الكبرى ذات النسبة المئوية الأعلى والمقدرة بـ71,92 %والممثلة من طرف 41 مبحوث من عينة الدراسة، ترى بأن هناك تنوع في برامج التكوين المقدمة للمتكون، إذ يتبين ذلك في تنوع أساليب التكوين من محاضرات، وتطبيقات حتى بعض المؤتمرات والندوات التي تكون لهم فيها حظا من خلال التمثيلات الطلابية.

بينما هناك فئة قليلة تقدر بـ16 فرد من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ28,08 % تقر بعكس ذلك، إذ أن الدليل على ذلك هو الروتين القاتل لتلك البرامج، فما أعطي في العام السابق يقدم هذا العام بحذافيره.

(13) تعدى التكوين أشكال أخرى من التكوين التقني المتنوع:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	31	% 54,38
لا	26	% 45,62
المجموع	57	% 100

يوضح الجدول (13) أن أكثر من نصف المبحوثين المقدر عددهم 31 بنسبة مئوية قيمتها 54,38 % تؤكد على أن ما يتلقونه من تكوين داخل المعهد، يتعدى ذلك إلى أشكال من التكوين التقني المتنوع، إذ أنه خلال العملية التكوينية لا يتلقون التكوين النظري فقط، بل هناك تطبيق فعلي لما يأخذونه وذلك من خلال الأجهزة والآلات المتوفرة في المعهد، بالإضافة إلى المخبر والورشات التي تعتبر خير دليل على ذلك.

أما 26 مبحوث من العينة المدروسة بنسبة 45,62 %، يقرون عكس ذلك، وهذا ما يفسره تلك التخصصات ذات الطابع الإنساني التي نجدها في نمط التكوين عن طريق التمهين، وبعض التخصصات الأخرى التي تفتقر إلى تلك التقنيات.

(14) اعتماد عملية التكوين على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة:

العينة / الاحتمالات	العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
نعم	المحاضرة	13	% 35,14	37	% 64,91
	المؤتمرات والندوات	06	% 16,22		
	دراسة الحالات	07	% 18,92		
	تمثيل الأدوار	04	% 10,81		
	تكوين الحساسية	00	% 00		
	المحاكاة والمباريات	07	% 18,92		
	المجموع	37	% 100		
لا				20	% 35,09
المجموع				57	% 100

يوضح الجدول رقم (14) الذي يتمحور حول ما إذا كانت عملية التكوين تعتمد على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة أن: 37 مبحوث من مبحوثي عينة الدراسة بنسبة 64,91 % أجابوا بـ"نعم" أي أنهم أقروا بأن العملية التكوينية تعتمد على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة ،كالمحاضرة التي صوت عليها 13 فرد بنسبة هي الأعلى والمقدرة بـ35,14 %، كما أن أسلوب المؤتمرات والندوات هو كذلك يعتمد في عملية التكوين كطريقة فعالة فيه، إذ صوت عليه من طرف 06 أفراد من العينة بنسبة 16,22 %، إلى جانب أسلوب دراسة الحالات ،وأسلوب المحاكاة والمباريات بنفس عدد المبحوثين المقدر بـ07 أفراد من العينة بنسبة متساوية هي الأخرى المقدرة بـ18,92 %. كما نجد أيضا أسلوب تمثيل الأدوار كذلك معتمد كطريقة في عملية التكوين مصوت عليه من طرف 04 مبحوثين بنسبة 10,81 %، في حين لا نجد أي أثر لأسلوب الحساسية وهذا ما يذل على عدم اعتماده في عملية التكوين.

هذا بالإضافة إلى أساليب وطرق أخرى أدلى بها بعض المبحوثين ،هي غير مدرجة في الأساليب المقترحة تخدم عملية التكوين منها:

- أسلوب التعاون والأخذ بآراء الآخرين.
- الخرجات الميدانية ،والبحوث العلمية.

في حين نجد 20 فرد من أفراد عينة الدراسة بنسبة 35,09 % ،يقرون بعدم ذلك، أي أن العملية التكوينية لا تعتمد على أساليب فعالة ومتنوعة المقترحة،و حتى وإن وجد بعضها مثل المحاضرات، إذ أن الأسلوب ليس وحده الفعال أو عدم ذلك، لأن المكون أو المؤثر هو الذي يتدخل في الفعالية وهو المفقود.

(15) <u>العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين:</u>

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نوعية المتكونين	18	% 31,58
موضوع التكوين	06	% 10,52
العمق والشمولية من حيث الموضوع	22	% 38,60
فترة التكوين	11	% 19,30
المجموع	57	% 100

يتبين من الجدول رقم (15) أن: 18 فرد من أفراد عينة الدراسة بنسبة 31,58 % يقرون بأن نوعية المكونين عامل من العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين، كما أن 06 أفراد من نفس العينة بنسبة مئوية تقدر بـ10,52 % يؤكدون بأن موضوع التكوين هو كذلك من العوامل المؤثرة على الأساليب المتبعة في التكوين، كما نجد 22 مبحوث بنسبة مئوية هي الأكبر المقدرة بـ38,60 % تقر على أن العمق والشمولية من حيث الموضوع عامل مهم وأساسي ومؤثر على الأساليب المتبعة في تلك العملية، هذا بالإضافة إلى 11 مبحوث من

العينـة بنسـبة 19,30 % يصـوتون علـى فتـرة التكـوين كونـها مـن تلـك العوامـل المـؤثرة فـي الأساليب المتبعة في العملية التكوينية.

كما أنه بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى أساسية لها هي كذلك الأثر على الأسـاليب المتبعـة فـي التكـوين، كالوسـائل والأجهـزة المسـتخدمة واللازمـة للتكـوين، كـذلك التخصصات الجديدة والمواكبة للعصرنة والتقدم.

(16) <u>مساعدات العملية التكوينية:</u>

العينة / الاحتمالات				العدد	النسبة %
نعم	العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %	27	% 47,37
	مساعدات سمعية بصرية	15	% 55,56		
	مساعدات سمعية	05	% 18,52		
	مساعدات بصرية	07	% 25,92		
	المجموع	27	% 100		
لا				30	% 52,63
المجموع				57	% 100

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) والتي تتمحور حول المسـاعدات التكنولوجية في تقديم العملية التكوينية أن: 27 فرد من مفردات عينة البحث بنسبة 47,37 % تقر ذلك ولكن بصورة محتشمة وغالبية التكنولوجية الموظفة في عملية التكوين في المعهد هي صـنف السـمعي البصـري، كالتلفـاز، حيـث نجـد فـي هـذا الصـدد 15 فـردا مـن العينـة بنسـبة 55,56 %، ثم تليها فئـة تتكـون مـن 05 مبحـوثين بنسـبة 18,52 % تـرى بـأن هنـاك استخدام لمساعدات تكنولوجية أخرى والنادرة مثل أجهزة الراديو، هذا وبالإضافة إلى 07 مبحوثين من العينة بنسبة مئوية تقدر بـ25,92 % تقر بوجود مساعدات تكنولوجية بصرية تتمثل في الأفلام المصورة، والصور وغيرها من المرئيات اللاسمعية، في حين نجد أكثر من نصف المبحـوثين المقدر عددهم بــ30 مبحـوث بنسـبة 52,63 % يؤكـدون علـى عدم وجـود ولا توظيـف لأي تقنيات أو تكنولوجيات سمعية بصرية، ولا سمعية ولا بصرية.

(17) اختيار المعهد للمكونين بما يتماشى واحتياجات التكوين:

العينة / الدرجة	العدد	النسبة %
موافق جدا	04	% 07,02
موافق	12	% 21,05
مقبول	24	% 42,11
متوسط	10	% 17,54
ضعيف	07	% 12,28
المجموع	57	% 100

يتبين من الجدول رقم (17) أن: 24 من أفراد الدراسة وهم الأكثرية من المتكونين المبحوثين بنسبة 42,11 % يقرون بأن اختيار المعهد للمكونين اختيار مقبول، يتماشى إلى حد ما واحتياجات التكوين، ثم تليها فئة من أفراد العينة المقدرون بـ12 فرد بنسبة مئوية تقدر بـ 21,05 % تقر بأن اختيار المكونين اختيار موفق، كما أن 10 مبحوثين من مجمل أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ17,54 % يرون بأن المعهد متوسط في اختيار المكونين بحسب احتياجات التكوين، في حين نجد 07 أفراد من العينة بنسبة 12,28 % يؤكدون على ضعف هذا الاختيار الذي لا يتماشى واحتياجات التكوين إلا أن الفئة القليلة المتكونة من 04 أفراد من العينة بنسبة 07,02 % موافقون جدا على اختيار المعهد للمكونين إذ أنهم يحققون احتياجات التكوين ويتماشى مع أهدافه.

فمن خلال سلم ليكارت لقياس الاتجاه نلاحظ بأن النسبة الأعلى والفئة الأكبر راضية عن اختيار المعهد للمكونين، أي الأساتذة والمؤثرين في العملية التكوينية، إذ أن هذا الاختيار يتماشى واحتياجات ذلك التكوين.

ب/ المحور الثاني: إستراتيجية التكوين

(18) معنى الإستراتيجية:

العينة / معنى الإستراتيجية	العدد	النسبة %
تخطيط	26	% 45,61
برنامج	10	% 17,54
سياسة	03	% 05,26
أسلوب	17	% 29,82
منهج	01	% 01,75
المجموع	57	% 100

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول (18) أن: أغلبية الطلبة المبحوثين بعدد يقدر 26 مبحوث بنسبة مئوية هي الأعلى تقدر بـ45,61 % تقر بأن استراتيجية التكوين تحمل معنى التخطيط، إذ يرون بأن الاستراتيجية برامج ليس برنامج فقط، كما أن السياسة هي جزء من الاستراتيجية، كما يمكن استخدام عدة أساليب لا أسلوب واحد في عملية أو مهمة ما، بالإضافة إلى أنه ليس من المشروط اعتماد منهج معين أو منهج واحد فقط، ثم تلي فئة أخرى بـ17 مبحوث بنسبة مئوية تقدر بـ 29,82 % تأكد على أن الاستراتيجية تأخذ معنى اسلوب، أما 10 أفراد من العينة تقر بأن معنى الاستراتيجية يشمل معنى البرنامج، في حين نجد فئة قليلة ترى بأن معنى الاستراتيجية يشمل مفهوم السياسة، بالإضافة إلى فرد واحد من عينة البحث يرى بأن الاستراتيجية تحمل معنى المنهج، وبهذا نلاحظ أن النسبة الأكبر من المبحوثين ترى بأن الاستراتيجية تعني التخطيط.

(19) برامج التكوين وأهميتها كاستراتيجية وكخطة لبلوغ أهداف وفق احتياجات محددة:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	35	% 61,40
لا	22	% 38,60
المجموع	57	% 100

تأكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) أن: 35 مبحوث بنسبة هي الأعلى والتي تقدر بـ61,40 % من إجمالي عينة الدراسة تقر بأنه من خلال برامج التكوين التي يتلقونها في المعهد أنها تعطي أهمية للتكوين كاستراتيجية وكخطة لبلوغ أهداف وفق احتياجات محددة، إذ يتضح هذا من خلال السياسة العامة للمعهد الرامية إلى التأهيل الجيد للطلبة الذين هم عمال وموظفو المستقبل الأكفاء بتكوينهم وتأهيلهم.

في حين نجد 22 مبحوث بنسبة مئوية قيمتها 38,60 % تفند ذلك وتقف من ذلك على طرف النقيض، ولا ترى لبرامج التكوين أهمية كاستراتيجية وكخطة لبلوغ أهداف وفق

احتياجات محددة، ذلك أن تلك البرامج المعتمد في المعهد الوطني لا تعطي لتكوين الفرد أهمية كونه الناتج الخالص الذي يحسن صورة المعهد من خلال توليه لمناصب العمل، كما أن هذه البرامج تفتقر إلى التطبيق الحقيقي الذي يترجم الأهداف الحقيقية المرجوة منه.

(20) تعامل المعهد مع المتكون كونه فرصة استثمارية تعبر عن أهدافه المرجوة منه:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	14	% 24,57
لا	43	% 75,43
المجموع	57	% 100

توضح البيانات الإحصائية في الجدول رقم (20) أن: غالبية المبحوثين بنسبة مئوية هي الأعلى المقدرة بـ75,43 % الممثلة من طرف 43 مبحوث من عينة الدراسة تقر بأن المعهد لا يتعامل مع المتكون كونه فرصة استثمارية تعبر عن أهدافه المرجوة منه، ذلك أن هذا المعهد لا يتعامل مع المتكون كفرد يجب إدماجه في الحياة العملية، بالإضافة إلى نقص الاحتكاك والعلاقة بين المتكون والمعهد الدالة عن عدم الاهتمام بذلك المتكون وبأهدافه.

بينما القليل من المبحوثين بعددهم 14 وبالنسبة المئوية المقدرة بـ24,57 % يؤكدون بأن المعهد يتعامل معهم كونهم فرصة استثمارية تعبر عن أهدافه المرجوة منه إذ يتجلى ذلك من خلال:

- الفرص المتاحة والمنتقاة بعناية للتخصصات المقدمة في كل دورة، إذ أن ذلك يتم حسب الطلب والدراسة المجرات على سوق العمل.
- كما أن المعهد يراعي باهتمام تقديم كفاءة مهنية جيدة تستغلها بلدنا بأمان.
- محاولة إعطاء فرص التكوين لأكبر شريحة ممكنة من المجتمع.

مما سبق نلاحظ تدمر أغلبية المبحوثين من السياسة العامة للمعهد ذلك لنقص الاهتمام به، ومن خلال المعاناة الحقيقية للمتكون جراء البطالة المفروضة بعد التخرج أو الانتهاء من عملية التكوين.

(21) ماهية برامج التكوين الخاصة بالمعهد:

العينة / الماهية	العدد	النسبة %
مجرد برامج تحوي دروس نظرية	07	% 12,29
تتعدى ذلك إلى تأهيل حقيقي له أثره على أرض الواقع	50	% 87,71
المجموع	57	% 100

يتضح من الجدول رقم (21) الذي يتمحور حول ماهية برامج التكوين الخاصة بالمعهد

أن: معظم المبحوثين البالغ عددهم 50 فرد من العينة بنسبة مئوية عالية تقدر بـ87,71 % يؤكدون أن برامج التكوين الخاصة بالمعهد تتعدى الدروس النظرية إلى تأهيل حقيقي له أثره على الجانب الميداني العملي،إذ يتضح ذلك من خلال زيارات العمل في المؤسسات المختلفة ذلك أثناء فترة التربص بميدان العمل ومدتها 06 أشهر، كما أن كون البرامج التكوينية تعتمد على الدروس النظرية إضافة إلى الدروس التطبيقية، والتي من خلالهما يحصل التوافق مع الميدان، إذ أن التطبيق الناجح هو مرآة النظري الناجح وخير دليل على ذلك الورشات والمخابر لإجراء التحاليل، في حين نجد 07 مبحوثين من العينة بنسبة مئوية تقدر بـ12,29 % يرون بأن التكوين الخاص بالمعهد لا يتعدى الدروس النظرية وتبريرهم في ذلك نقص في الوسائل المادية المعتمدة ، بالإضافة إلى قلة التربصات الميدانية، كما أنه ليس هناك مستويات تأهيل حقيقية ومؤهلة ترفع من برامج التكوين من مستوى النظرية إلى مستوى التطبيق.

(22) أهداف تصميم برنامج التكوين:

العينة / أهداف التصميم	العدد	النسبة %
زيادة مهارات ومعارف	21	% 36,84
تغيير قيم واتجاهات	10	% 17,54
تعديل سلوك	03	% 05,26
اكتساب خبرات	23	% 40,35
المجموع	57	% 100

يتبين من الجدول رقم (22) أن أكثرية المبحوثين بعددهم 23 مبحوث بنسبة مئوية تقدر بـ40,35 % يرون بأن الهدف من تصميم البرنامج التكويني هو اكتساب خبرات، ثم تليها فئة أخرى من المبحوثين بنسبة مئوية تقدر بـ36,84 % الممثلة من قبل 21 مبحوث من العينة ترى بأن زيادة المهارات والمعارف هو الهدف من تصميم البرنامج التكويني، كما نجد فئة من المبحوثين تتكون من 10 أفراد من مفردات عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ17,54 % ترى في تغيير قيم واتجاهات الأفراد الهدف من تصميم البرنامج التكويني، إلا أن الفئة القليلة المتكونة من 03 أفراد من العينة المبحوثة بنسبة 05,26 % ترى في تعديل السلوك الغرض من تصميم البرنامج التكويني.

إذن فمن الملاحظ أن الهدف والغرض الأساسي في تصميم البرنامج التكويني هو اكتساب الخبرة بالإضافة إلى زيادة المهارات والمعارف لدى المتكونين، ثم يأتي هدفا تغيير قيم واتجاهات وتعديل سلوك المتكونين كنتيجة لذلك البرنامج التكويني المصمم.

(23) يصمم البرنامج التكويني بطريقة تحقق تلك الأهداف المذكورة سابقا:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	30	% 52,63
لا	27	% 47,37
المجموع	57	% 100

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول رقم (23) أن: 30 مبحوث من العينة المدروسة بنسبة مقدرة بـ52,63 % ترى بأن البرنامج التكويني مصمم بطريقة تحقق تلك الأهداف المذكورة سابقا،ذلك أن تلك الأهداف تتوضح تدريجيا بمزاولة العملية التكوينية وتبدو جليا عند نهاية التكوين أو التربص ،ذ يجد المتكون نفسه يمتلك مهارات ومعارف جديدة لم تكن لديه قبل التكوين، كما تتغير لديه بعض الاتجاهات ووجهات نظر اتجاه بعض الأمور سواء في اتجاه التكوين أو سوق العمل والوظائف المختلفة أو اتجاه التفكير في المستقبل الوظيفي، كما أن

سلوك المتكون يتغير حيال تغير في وجهات النظر والاتجاهات المتغيرة والمكتسبة جراء التكوين.

في حين نجد 27 فرد من أفراد عينة البحث بنسبة 47,37 % تقر بأن البرنامج التكويني مصمم بطريقة لا تحقق تلك الأهداف المذكورة سابقا، ذلك أن تلك الأهداف تتحقق بتحقق تطبيق ما هو مكتسب حيالها، وذاك التطبيق يكون في مجال العمل أو الوظيفة، وهذا غير متوفر بعد، إذن فالأهداف كذلك غير متوفرة.

يفسر هذا التباين في تحقق الأهداف المذكورة سلفا في الجدول رقم (22) من خلال تصميم البرنامج التكويني أن كل فئة تفهم وترى أهداف التكوين، كما ترى هدفها من التكوين ذاته، أي الفئة التي ترى أن هدف التكوين هو الشغل فإن أهداف التكوين تتجلى لنا من وراء تحقق الهدف العام للتكوين أي من خلال مزاولة العمل.

أما الفئة الأخرى فترى في التكوين ذاته هدف لذا فهو يحقق الأهداف التابعة له.

(24) <u>وجود برنامج وخطة لمتابعة العملية التكوينية:</u>

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	21	% 36,85
لا	36	% 63,15
المجموع	57	% 100

يوضح الجدول رقم (24) أن: 36 مبحوث من عينة الدراسة بنسبة 63,15 % تقر بأنه لا توجد خطة ولا برنامج لمتابعة عملية التكوين في المعهد، فالمتابعة تكون بصفة فردية واجتهادا خاص بكل مكون أو أستاذ مؤثر.

أما 21 فرد من مفردات عينة الدراسة بنسبة 36,85 % ترى بأنه هناك متابعة فعلية ووجود برنامج وخطة حقيقية لمتابعة العملية التكوينية ذلك أن المعهد عند كل دخول في التكوين يقوم بإجراء مقابلات مع المتربصين الجدد عن طريق المستشار التربوي المتواجد على مستوى المعهد، ثم يتبعه امتحان، ثم يليه التصنيف الصارم للبرنامج الذي يحتوي على دروس وفق حجم ساعي لا يتعدى 36 ساعة أسبوعيا.

(25) <u>كون المتابعة الحقيقية وفق الطرق العلمية:</u>

<table>
<tr><th colspan="4">العينة / الاحتمالات</th><th>العدد</th><th>النسبة %</th></tr>
<tr><td rowspan="3">نعم</td><td>العينة / الاحتمالات</td><td>العدد</td><td>النسبة %</td><td rowspan="3">17</td><td rowspan="3">% 29,83</td></tr>
<tr><td>الملاحظة</td><td>10</td><td>58,82 %</td></tr>
<tr><td>الاستمارة</td><td>05</td><td>29,41</td></tr>
</table>

			%		
	المقابلة	02	11,67 %		
	المجموع	17	% 100		
لا				40	% 70,17
المجموع				57	% 100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (25) أن: معظم المبحوثين يقرون بعدم وجود متابعة حقيقية وفق طرق علمية وهذا بنسبة مئوية تقدر بـ70,17 % ممثلة من قبل 40 مبحوث من عينة الدراسة، إذ يرون أن السبب في ذلك راجع إلى نقص الكفاءات المهنية في ميدان التكوين، فالمؤثرين والمكونين في حد ذاتهم يحتاجون إلى متابعة وتربص في أساليب وطرق ومنهجيات التأثير.

أما الفئة القليلة والمقدرة بـ17 مبحوث من العينة بنسبتهم المئوية 29,83 % يؤكدون على متابعة حقيقية تعتمد طرق علمية منها الملاحظة حيث صوت عنها 10 أفراد من العينة التي أقرت بوجود هذه الطرق العلمية بنسبة مئوية تقدر بـ58,82 % ثم تليها فئة أخرى تقدر بـ05 أفراد بنسبة 29,41 % ترى في الاستمارة طريقة من الطرق العلمية المتبعة، أما 02 من مفردات العينة بنسبة 11,67 % يقرون بطريقة المقابلة كطريقة علمية في متابعة العملية التكوينية.

كما أنه يشرف على هذه الطرق العلمية وعلى متابعة العملية التكوينية بصفة عامة عدة مصالح بيداغوجية منها: مصلحة التكوين والتوجيه، مصلحة التمهين والتربصات ومصلحة الوسائل التقنية والبيداغوجية.

إن من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين غير راضين بل ومتذمرين من متابعة التكوين، ذلك أن هذا الأخير لا يعتمد طرق وأساليب علمية تحقق ذلك.

(26) <u>كون المكونين أنفسهم مسؤولون عن عملية التكوين:</u>

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	52	% 91,23
لا	05	% 08,77
المجموع	57	% 100

يبين الجدول رقم (26)أن النسبة المئوية الأعلى والمقدرة بـ91,23 % والممثلة من طرف 52 مبحوث من إجمالي عينة البحث تقر بأن المسئولين هم أنفسهم مسئولون عن عملية التكوين، مثل رئيس مصلحة التكوين الإقامي، ورئيس مصلحة التكوين، ورئيسة مصلحة الموارد البشرية وغيرهم من رؤساء
المصالح والإداريين هم أنفسهم أساتذة مكونين.

في حين نجد فئة قليلة تقدر بـ05 أفراد من عينة البحث بنسبة ضئيلة قيمتها 08,77 % ترى بأن المسئولين ليس أنفسهم مسئولون عن عملية التكوين ذلك أن هناك مكونين وأساتذة ليسوا مسئولين إداريين مثل المكونين بعقود ما قبل التشغيل وبعض الأساتذة الآخرين ذوي المسؤوليات المحدودة.

إن من خلال هذا الجدول نستنتج أن معظم، بل أغلب المؤثرين في العملية التكوينية هم مسئولون من مصالح مختلفة في المعهد. وهذا ما يرمي إلى الاحتكاك والعلاقة الإدارية والبيداغوجية بالعملية التكوينية والمتكونين أنفسهم.

(27) استمرارية متابعة التكوين:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
دائما	03	% 05,26
أحيانا	24	% 42,11
غالبا	18	% 31,58
نادرا	12	% 21,05
أبدا	00	% 00
المجموع	57	% 100

تقر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) أن: أغلبية المبحوثين بعددهم 24 من مجمل عينة البحث وبنسبة مئوية تقدر بـ42,11 % يرون بأن متابعة التكوين تكون أحيانا فليس هناك استمرارية ومتابعة جدية منظمة لعملية التكوين، ثم تلي هذه الفئة فئة تتكون من 18 فرد من أفراد عينة الدراسة بنسبة 31,58 % ترى بأنه غالبا ما تكون متابعة لعملية التكوين، هذا وبالإضافة إلى 12 مبحوث من العينة المدروسة تقر بندرة متابعة التكوين، أما الفئة القليلة من المبحوثين ترى بأن هناك ديمومة واستمرارية في متابعة التكوين.

فمن خلال هذا نلاحظ أن النسبة المئوية الكبرى من المبحوثين تقر بعدم وجود متابعة حقيقية ومستمرة لعملية التكوين، وهذا ما يذل على نقص الاهتمام بهذه المتابعة التي لها الأثر الكبير في مستوى المتكون، وكما تذل على نقص الاهتمام بنتائج التكوين بعد انتهاء العملية التكوينية ومدى نجاحها سواء على مستوى المعهد أو خارجه.

(28) تحقيق بعض أهداف التكوين بعد العملية التكوينية وبعد المتابعة لها:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	35	% 61,40
لا	22	% 38,60
المجموع	57	% 100

تبرز الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) أن: 35 من أفراد عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ61,40 % تقر بأنه بعد حصولها على التكوين المطلوب والمرغوب فيه أنهم حققوا الأهداف المرجوة من هذه العملية والتي تتمثل في:

-كتساب قدرات مهنية يحتاجها المكون في حياته مستقبلا، بالإضافة للخبرات والمهارات المكتسبة.

-حقيق شهادة التكوين والتي تعتبر أحسن من الشهادة الجامعية في مستوى التطبيق.

-لاستعداد التام للخروج إلى ميدان الشغل.

أما 22 فرد من العينة بنسبة 38,60 % وهي القليلة ترى بأنها لم تحقق أهداف العملية التكوينية بعد الانتهاء من التكوين ومتابعته، ذلك أنه بعد انتهاء هذه العملية تنتهي العلاقة بين المعهد والمتكون والتي لم تكن أساسا قبل انتهاء التكوين، هذا بالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو منصب العمل أو الشغل الذي يصعب تحقيقه في وقتنا الحالي.

(29) اعتماد عملية تقييم التكوين على أسلوب الاختبارات فقط:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	04	% 07,02
لا	53	% 92,98
المجموع	57	% 100

يوضح الجدول رقم (29) الذي يتمحور حول ما إذا كانت عملية تقييم التكوين تعتمد أسلوب الاختبارات فقط أن: جل المبحوثين بنسبة مئوية هي الأكبر المقدرة بـ92,98 % والممثلة من قبل 53 مبحوث من مجمل عينة البحث تقر بأن تقييم عملية التكوين لا يعتمد أسلوب الاختبارات فقط بل هناك أساليب أخرى تعتمد في التقييم مثل: المشاركة في القسم،وتحضير البحوث العلمية، بالإضافة إلى التنقيط الجماعي، والمجهودات الفردية (الإبداع).

كما تعتمد عملية التقييم على أسلوب تقييم يومي يتمثل في الملاحظات اليومية من طرف المعهد وذلك عن طريق دفتر التمهين. في حين نجد 04 أفراد فقط من العينة المدروسة بنسبة مئوية قليلة تقدر بـ02, 07 % ترى بأن تقييم عملية التكوين تعتمد على أسلوب الاختبارات فقط.

إن من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معظم بل الأغلبية الساحقة من العينة المبحوثة تقر بتعدد أساليب التقييم في عملية التكوين وهذا ما يدل على محاولة الإحاطة بالمستوى الحقيقي للمتكون وإضفاء صفة الموضوعية على هذا التقييم باختلاف الأساليب والطرق المتبعة فيه.

(30) تعبير تلك الأساليب عن حقيقة مستوى المتكون:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	24	% 42,10
لا	33	% 57,90
المجموع	57	% 100

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (30) أن 24 فرد من أفراد عينة الدراسة

بنسبة 42,10 % يقرون بأن الأساليب المعتمدة في عملية التقييم والمذكورة في الجدول السابق رقم (29) أنها تعبر عن حقيقة مستوى المتكون.

في حين نجد النسبة الأعلى والمقدرة بـ57,90 % والمعبر عنها من طرف 33 مبحوث تقر بأن تلك الأساليب المتبعة في عملية التقييم،لا تعبر عن حقيقة مستوى المتكون.

وهذا ما يبدي افتقار المعهد الوطني لأساليب جيدة في تقييم المتكون أو أن تلك الأساليب في حد ذاتها تفتقر إلى التنظيم الجيد والموضوعية في عملية التقييم والتنفيذ.

(31) <u>الموضوعية في عملية التقييم:</u>

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
موافق جدا	07	% 12,28
موافق	09	% 15,79
غير موافق	13	% 22,80
غير موافق جدا	11	% 19,30
محايد	17	% 29,83
المجموع	57	% 100

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (31) ومن خلال سلم قياس الاتجاه "ليكارت" وبدرجاته الخمسة أن: 07 أفراد من مجمل عينة البحث والمقدرة نسبتهم بـ12,28 % موافقون جدا عن وجود موضوعية في عملية التقييم، كما نجد أيضا 09 من مفردات العينة بنسبة 15,79 % موافقون بدرجة أقل عن سابقتهم عن الموضوعية المتبعة في عملية التقييم.

أما 13 مبحوث من مجموع عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ22,80 % غير موافقون، وهي أعلى نسبة تعبر عن عدم الرضا وعدم الموافقة حيال الموضوعية في عملية التقييم، هذا بالإضافة إلى 11 فرد من العينة بنسبة 19,30 % غير موافقون جدا، على أن هناك موضوعية متبعة في عملية تقييم التكوين في المعهد.

كما نجد مجموعة من المبحوثين بنسبة 29,83 % المعبر عنها من طرف 17 مبحوث محايدون لا يريدون التعبير عن رأيهم.

فمن خلال سلم "ليكارت" يتبين أن النسبة المئوية الأعلى غير موافقة وغير راضية عن تقييم العملية التكوينية في المعهد، إذ يرون أن في عملية التقييم تدخل بعض المعايير الشخصية الأخرى، بشتى أنواعها الحسنة وغير الحسنة.

(32) مراعاة المعهد لاهتمامات المتكونين في عملية التقييم:

<table>
<tr><th colspan="6">العينة / الاحتمالات</th><th>العدد</th><th>النسبة %</th></tr>
<tr><td colspan="6">نعم</td><td>26</td><td>% 45,61</td></tr>
<tr><td rowspan="4">لا</td><td rowspan="2">العينة / الاحتمالات</td><td colspan="2">العدد</td><td colspan="2">النسبة %</td><td rowspan="4">31</td><td rowspan="4">% 54,39</td></tr>
<tr><td>نعم</td><td>لا</td><td>نعم</td><td>لا</td></tr>
<tr><td>هل التقييم يخدم أهداف التكوين</td><td>19</td><td>12</td><td>61,29 %</td><td>38,71 %</td></tr>
<tr><td>المجموع</td><td colspan="2">31</td><td colspan="2">% 100</td></tr>
<tr><td colspan="6">المجموع</td><td>57</td><td>% 100</td></tr>
</table>

تبين القراءة الإحصائية للجدول رقم (32) أن 26 مبحوث بنسبة 45,61 % يؤكدون أن المعهد يراعي اهتماماتهم في عملية التقييم، وذلك من خلال إعطاء فرصة للمتكون في إبراز قدراته ومعلوماته، كما أنها تولي الاهتمام بفتح المجال أمام المتربصين للحضور للاجتماعات والندوات التي ينظمها المعهد، كما أن هذا الأخير يعطي الأهمية لمشاركات التمثيلات الطلابية (رؤساء الأفواج)، وكذلك يراعي المعهد اهتمامات المتكونين في عملية التقييم عن طريق الاختبارات والفروض المنظمة والتي تجرى في كل سداسي، كما يراعي المعهد اهتمامات المتكونين من خلال عملية التوجيه.

في المقابل نجد 31 مبحوث بنسبة 54,39 % وهي النسبة الأعلى يقرون بأن المعهد لا يراعي اهتماماتهم في عملية التقييم، كما أن 19 مبحوث من مجمل الذين صوتوا بـ"نعم" بنسبة 61,29 % يقرون بأن هذا التقييم يخدم أهداف التكوين، في حين نجد 12 فرد من أفراد عينة الدراسة التي أجابت بـ"لا" بنسبة 38,71 %، وهي النسبة الأقل يؤكدون على أن هذا التقييم لا يخدم أهداف التكوين.

(33) <u>فوائد التقييم الموضوعي</u>:

العينة / الفوائد	العدد	النسبة %
الحصول على طرق للتأكد من تحديث المعارف والمهارات	26	% 45,61
تجنب الوقوع في الأخطاء السابقة	08	% 14,04
تصحيح الأخطاء السابقة	04	% 07,02

يوفر للمكونين معرفة فعاليتهم في إعداد المتكونين	19	% 33,33
أخرى	00	% 00
المجموع	57	% 100

نتبين من الجدول رقم (33) أن للتقييم الموضوعي في عملية تقييم التكوين فوائد هامة وأساسية وهي كالآتي:

- الحصول على طرق للتأكد من تحديث المعارف والمهارات، والتي أجاب عنها 26 فرد من مفردات عينة الدراسة بنسبة 45,61 % وهي النسبة الأكبر بين النسب.
- كذلك من فوائد التقييم الموضوعي يجنب الوقوع في الأخطاء السابقة حيث صوت عليها 08 أفراد من العينة بنسبة مئوية مقدرة بـ14,04 %.
- كما أن هناك فائدة تتمثل في تصحيح الأخطاء السابقة التي أكدها 04 من أفراد عينة البحث بنسبة 07,02 %.

هذا وبالإضافة إلى بعض الفوائد الأخرى، كمساهمة التقييم الموضوعي للمكونين في معرفة فعاليتهم في إعداد المتكونين. كذلك دراسة المعهد للمتكونين المتخرجين ومدى فاعليتهم في الميدان، وما إذا كان التخصص مناسب أم لا، وإمكانية ترشيح هذا التخصص في الدورة القادمة أو استبداله بتخصص آخر يواكب الحداثة وسوق العمل الحالي.

(34) <u>تقييم المتكون لبرامج التقييم داخل المعهد:</u>

العينة / الدرجة	العدد	النسبة %
جيد جدا	03	% 05,26
جيد	00	% 00
حسن	27	% 47,37
متوسط	07	% 12,28
ضعيف	20	% 35,09
المجموع	57	% 100

تكشف البيانات الرقمية للجدول رقم (34) ومن خلال الدرجات الخمس لقياس اتجاهات الطلبة حيال تقييم المتكون لبرامج التقييم داخل المعهد أن: 03 أفراد من مفردات عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم المئوية بـ05,26 % أجابوا بدرجة جيد جدا اتجاه برامج التقييم داخل المعهد، كما نجد أيضا 27 مبحوث من مجمل عينة الدراسة وهي النسبة الأعلى والمقدرة بـ47,37 % أجابوا بدرجة حسن على ذلك التقييم، كما أن 07 من العينة المبحوثة والتي تقدر نسبتهم بـ12,28 % أجابوا بدرجة متوسط، على عكس 20 فرد من العينة المبحوثة بنسبة مئوية هي الثانية والمقدرة بـ35,09 % أكدوا على ضعف برامج التقييم داخل المعهد إذ يرجعون هذا

الضعف إلى عدم الجدية في تلك العملية من طرف المسئولين بالإضافة إلى القليل من اللامبالاة واستياء المسئولين المشرفين على تلك العملية الذي هو بدوره يرجع إلى أسباب أخرى اجتماعية واقتصادية تعنيهم وتؤثر هي الأخرى في عملهم.

(35) الارتباط بين برامج التكوين داخل المعهد وبين الأهداف المرجوة منها:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	32	% 56,14
لا	25	% 43,86
المجموع	57	% 100

فيما يخص ارتباط برامج التكوين داخل المعهد، وبين الأهداف المرجوة منها، تبين الشواهد الكمية للجدول رقم (35) أن النسبة المئوية الأكبر والمقدرة بـ56,14 % و المعبر عنها من طرف 32 مبحوث من عينة الدراسة تقر بهذا الارتباط، وهذا من خلال البرنامج الذي يتلقاه المتكون في المعهد، إذ له الأهمية في ذلك، حيث يتلقى المتربص أو المتكون خلال مدة تكوينية برنامجا نظريا وتطبيقيا يتماشى واحتياجات السوق من اليد العاملة المؤهلة. وكذلك يقوم المتربص عند نهاية تكوينه بإنجاز مذكرة تخرج داخل مؤسسة إنتاجية وفق تخصصه ويعالج فيها المشاكل المطروحة، كما تعطيه الفرصة على الإطلاع عن قرب واكتساب مهارات ميدانية، وبهذا فإن البرامج المطبقة على مستوى معاهد التكوين تعطي أهمية قصوى للتكوين لبلوغ الأهداف المرجوة. أما 25 فرد من عينة الدراسة بنسبة 43,86 %يقرون عكس ذلك أي عدم وجود هذا الارتباط بين البرامج والأهداف الخاصة بالمعهد وتبريرهم لذلك نقص التأهيل الذي يلمس المتكون أثره عند تولي منصب عمل في اختصاصه.

(36) وجود إستراتيجية للتكوين في المعهد:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	38	% 66,67
لا	19	% 33,33
المجموع	57	% 100

يتبين من الجدول رقم (36) الذي يتمحور حول ما إذا كانت هناك استراتيجية للتكوين في المعهد أن: 38 فرد من عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ66,67 % يقرون بوجود إستراتيجية في المعهد وهي ناجحة إلى حد ما، فمنهم من يعبر عن هذا النجاح بالحسن، ومنهم من يعبر عنها بنسب مئوية من 50 إلى 60 %، ومنهم من يرى بأنها ناجحة جدا إذ تتوافق مع متطلبات العصر، كما يرجعون هذا النجاح في استراتيجية التكوين إلى اكتساب المتكون لمهارات وفاعلية، ومن خلال حصوله على فرص العمل ومناصب الشغل.

أما 19 مبحوث من العينة والتي تقدر نسبتهم بـ33,33 % يؤكدون على عدم وجود هذه الاستراتيجية في المعهد إذ يرجع هذا لعدة أسباب تكمن في:

- عدم الاهتمام بذلك، و إن كانت الخطة المتبعة في المعهد، هي عشوائية وغير منتظمة.

- ضعف نظام التعليم والتكوين على السواء.
- أن فشل هذه الاستراتيجية وضعفها راجع بالدرجة الأولى إلى أن عملية تسجيل المتكونين في بادئ الأمر يكون بحسب طلب مديرية التكوين المهني لا بحسب احتياج المعهد للمتكونين.

ثالثا: متطلبات الشغل

المحور الأول: الشغل

(37) مستوى عالم الشغل من حيث توفير مناصب العمل:

العينة / الدرجة	العدد	النسبة %
جيد جدا	00	% 00
جيد	00	% 00
حسن	09	% 15,79
متوسط	15	% 26,32
ضعيف	33	% 57,89
المجموع	57	% 100

يبين لنا سلم قياس الاتجاه "ليكارت" من خلال الجدول رقم (37) أن درجة مستوى عالم الشغل من حيث توفير مناصب الشغل، هناك تأكيد بنسبة كبيرة تقدر بـ57,89 % ممثلة من قبل 33 فرد من مجمل أفراد عينة البحث أنه ضعيف، والسبب وراء هذا الحكم ظاهرة البطالة المنتشرة بين أوساط المتخرجين من معاهد التكوين لاسيما الشباب الجزائري على اختلاف فئاته وشرائحه.

أما 15 مبحوث من العينة بنسبة مئوية تقدر بـ26,32 % يقرون بأن مستوى عالم الشغل من حيث توفير مناصب الشغل "متوسط" في حين نجد 09 أفراد من العينة المبحوثة بنسبة 15,79 % يؤكدون بأن عالم الشغل يوفر مناصب العمل بدرجة "حسن" إذ أن معظم هؤلاء من التخصصات التي تساعد على الأعمال الحرة والتخصصات التي عليها الطلب نوعا ما في سوق العمل.

(38) وظيفة سوق العمل الهامة والتي هي تحقيق التوازن بين الطلب على العمل وبين عرض العمل:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	13	% 22,81
لا	44	% 77,19
المجموع	57	% 100

تكشف البيانات الرقمية في الجدول رقم (38) أن: 13 مبحوث من عينة الدراسة بنسبة 22,81 % يقرون بأنه من خلال ما يقدمه سوق العمل من وظائف اقتصادية هامة، فهو يحقق أهم وظيفة والتي هي تحقيق التوازن بين الطلب على العمل وبين عرض العمل.

أما النسبة الأكبر والمقدرة بـ77,19 % والممثلة من طرف 44 فرد من العينة المبحوثة يؤكدون أن سوق العمل الحالي لا يحقق تلك الوظيفة الأساسية والهامة، إذ أن هناك اختلاف كبير بين الطلب على العمل والعرض عليه في سوق العمل، والدليل على ذلك نسبة البطالة في أوساط المتخرجين من المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.

(39) <u>التخطيط للمستقبل المهني بجدية وتصميم خطط منهجية له:</u>

العينة / الاحتمالات	العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
نعم	وضع أهداف محددة لنوع العمل الذي ترغب في توليها	31	60,78 %	51	% 89,47
	مستوى المسؤولية التي ترغب في توليها	13	25,49 %		
	نوع المؤسسة التي ترغب العمل بها	07	13,73 %		
	المجموع	51	% 100		
لا				06	% 10,53
المجموع				57	% 100

تبين الشواهد الكمية في الجدول رقم (39) أن: 51 مبحوث بنسبة مئوية هي الأعلى والتي تقدر بـ89,47 % تؤكد بأنهم يخططون للمستقبل المهني بجدية ويصممون خططا منهجية له،إذ يشمل هذا التخطيط ما يلي:

- وضع أهداف محددة لنوع العمل الذي يرغب في توليها، حيث صوتوا عليها بنسبة 60,78 % والتي أكدها 31 من أفراد عينة الدراسة.
- من خلال مستوى المسؤولية التي يرغب في توليها والتي أقرها 13 مبحوث بنسبة 25,49 %.
- كما أن نوع المؤسسة التي يرغب العمل لها من ضمن ما يشمله التخطيط للمستقبل المهني، وهذا ما أكده 07 أفراد من العينة بنسبة 13,73 %.
- كما يشمل التخطيط للمستقبل المهني الحصول على راتب جيد مقابل العمل المقدم.

هذا بالإضافة إلى أن التخطيط للمستقبل المهني، وبغض النظر عن نوع العمل وعن مستوى المؤسسة ونوعها، هناك إمكانيات توفر المؤسسات الخاصة، أو إمكانية إنشاء مؤسسات مصغرة في إطار تدعيم وتشغيل الشباب.

أما 06 مبحوثين من مجموع أفراد عينة الدراسة بنسبة ضئيلة تقدر بـ10,53 % أقروا بعدم التخطيط بجدية لهذا المستقبل المهني أو الوظيفي،وعدم الاكتراث بتصميم خطط منهجية له، وهذا كما يرون يرجع لعدة أسباب أهمها عدم توفر مناصب الشغل ولعدم أهمية الشهادة المهنية المحصل عليها مقارنة بالشهادات الجامعية الأخرى.

(40) <u>مصداقية توصيف العمل:</u>

الدرجة / العينة	العدد	النسبة %
جيد جدا	00	% 00
جيد	00	% 00
حسن	17	% 29,82
متوسط	32	% 56,14
ضعيف	08	% 14,04
المجموع	57	% 100

في الجدول رقم (40) يؤكد مقياس "ليكارت" لقياس الاتجاهات أن أكبر نسبة من العينة والمقدرة بـ56,14 % والممثلة من طرف 32 مبحوث من العينة،تقر بأن توصيف العمل الذي يصمم لأجل أن تتمكن الإدارة من اعتماده لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا من حيث المؤهلات اللازمة والضرورية لأداء العمل، وبالتالي استبعاد تلك العناصر التي لا تملك المؤهلات المطلوبة "متوسط" إذ أن ذلك التوصيف لا يحمل المصداقية الحقيقية والمطلوبة لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا من حيث المؤهلات والقدرات الضرورية لأداء العمل، إذ تدخل في هذا الصدد بعض الطرق الملتوية والشخصية في عملية الاختيار.

أما 17 فرد من العينة بنسبة 29,82 % أعطوا درجة "حسن" لذلك التوصيف ويؤكدون على وجود مصداقية تلبي احتياجات الإدارة في اختيار الفرد المناسب.

في حين 08 أفراد من العينة والمقدرة نسبتهم بـ14,04 % هي النسبة الأقل أقرت بضعف التوصيف وإنه لا يراعي استبعاد العناصر التي لا تملك المؤهلات المطلوبة، بل يتم التوصيف وفق أسس وشروط مستوحاة من البيروقراطية الإدارية والعلاقات الشخصية.

(41) لضمان درجة عالية من الكفاءة في عملية تحليل العمل عند تحديد الخبرة الفنية والمهارات المطلوبة لأداء العمل بشكل ناجح يتحقق بدرجة عالية من طرف:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
محللون من داخل المنظمة	25	% 43,86
محللون من منظمة استشارية متخصصة	23	% 40,35
محللون يعملون لحسابهم الخاص (مكاتب متخصصة)	09	% 15,79
المجموع	57	% 100

توضح المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (41) أن: النسبة المقدرة بـ43,86 % والممثلة من قبل 25 مبحوث من عينة الدراسة وهي النسبة المئوية الأكبر،أنه لضمان درجة عالية من الكفاءة في عملية تحليل العمل عند تحديد الخبرة الفنية والمهارات المطلوبة لأداء العمل بشكل ناجح يتحقق بدرجة عالية من طرف محللون من داخل المنظمة، فهم أدرى باحتياجات ومتطلبات مؤسستهم أكثر من غيرهم. أما 23 فرد من مفردات عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم المئوية بـ40,35 % وهي ثاني أعلى نسبة، بأنه لضمان درجة عالية من الكفاءة في عملية تحليل العمل يتحقق عن طريق محللون من منظمة استشارية متخصصة، إذ أن مسؤولياتها محدودة في مجال التحليل فإنها تولي الأهمية القصوى في هذا الميدان وتنجح فيه.

كما أن نسبة قليلة تقدر بـ15,79 % الممثلة بـ09 من أفراد عينة البحث تقر بأن النجاح في عملية تحليل العمل يتحقق من خلال محللون يعملون لحسابهم الخاص، وهذا بحكم خبرتهم المكتسبة والمتنوعة بتنوع المؤسسات التي عملوا بها.

(42) حقيقة نتائج تحليل العمل تعبر عن الاختيار والتعيين السليم:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	53	% 92,98
لا	04	% 07,02
المجموع	57	% 100

أبرزت الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (42) أن 53 من إجمالي المبحوثين بنسبة قدرها 92,98 % وهي النسبة الأكبر، أكدوا أن حقيقة نتائج تحليل العمل تعبر عن الاختيار والتعيين السليمين للعاملين الجدد والذي يتضمن تحديدا دقيقا للمواصفات الواجب توافرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أدائه بنجاح. في حين نجد 04 من أفراد عينة الدراسة وهي النسبة الضئيلة والمقدرة بـ07,02 % يقرون عكس ذلك، أي أن حقيقة تلك النتائج المتعلقة بتحليل العمل في اختيار وتعيين العاملين الجدد لا تعبر عن الاختيار والتعيين السليمين، والسبب في ذلك هو تحليل العمل في حد ذاته، إذا كان التحليل يفتقر إلى مصداقية وموضوعية فكيف بالنتائج المحصل عليها.

(43) إمكانية الفرد من التعرف على الوظيفة عن طريق تحليل العمل وذلك من خلال تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء عمله:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	48	% 84,21
لا	09	% 15,79
المجموع	57	% 100

يوضح الجدول رقم (43) الذي يتمحور حول إمكانية الفرد من التعرف على الوظيفة عن طريق تحليل العمل، وذلك من خلال تعريف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء عمله، إذ في هذا المقام نجد: 48 فرد من أفراد عينة البحث بنسبة مئوية كبيرة والمقدرة بـ84,21 % أكدوا على ذلك، إذ أن الإنسان الكفء والمؤهل لا تكفيه كفاءته ومهارته فقط، بل معرفة واجبات ومسؤوليات تلك الوظيفة ضروري للنجاح والإبداع، وكما يرى البعض أن بالتعرف على حدود واجبات ومسؤوليات الوظيفة الموكلة قد يغطي جانب من الخبرة المفتقرة.

أما 09 أفراد من العينة المبحوثة يقرون بعكس ذلك وبنسبة 15,79 % إذ يرون بأن الفرد المتكون يكفيه ما تعلمه وما تحصل عليه في المعهد، فهو كفء ومؤهل ولكن لم تسمح له

الفرصة لإثبات ذلك وفقط.

(44) مساعدة تحليل العمل الأفراد الجدد في تحديد مستقبلهم الوظيفي:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	41	% 71,93
لا	16	% 28,07
المجموع	57	% 100

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (44) نرى بأن:

41 مفردة من مفردات العينة يؤكدون أن تحليل العمل يساعد الأفراد الجدد في تحديد مستقبلهم الوظيفي، وذلك بنسبة مئوية هي الأعلى تقدر بـ71,93 % إذ أنه من خلال تحليل العمل يتعرف الفرد على واقع العمل الذي سيوكل إليه، ومنه معرفة المؤسسة التي يعمل بها، كما يمكنه من التعرف على المحفزات المادية والمعنوية المقدمة له.

أما نسبة 28,07 % والممثلة من طرف 16 فرد من أفراد عينة الدراسة يقرون بأن تحليل العمل ليس له دورا في تحديد المستقبل الوظيفي للأفراد الجدد، إذ أن الواقع يثبت أن التوظيف أساسا ليس له تحليلا فكيف بالمستقبل لهذا التوظيف، فيرى بعضهم أنه يكفي المتكون أن يجد عملا.

(45) لاستخدام تكنولوجيا العمل في المنظمات الأعمال فوائد تعود على:

العينة / الاحتمالات		العدد	النسبة %
على التنظيم وعلى الفرد	العينة / الاحتمالات — العدد — النسبة %		
	ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها — 02 — 05,71 %		
	ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها — 05 — 14,29 %		
	توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال — 07 — 20 %	35	61,40 %
	توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية — 05 — 14,29 %		
	توافر الموارد المالية — 11 — 31,42 %		
	توافر المعدات والأجهزة — 05 — 14,29 %		
	المجموع — 35 — 100 %		
هي تقليص من فرصة العمل لدى الأفراد		22	38,60 %
المجموع		57	100 %

تؤكد المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (45) بأن: 35 مفردة من مفردات عينة البحث بنسبة 61,40 % يقرون بأنه لاستخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال فوائد تعود على التنظيم وعلى الفرد كما،أن لهذه الفائدة متطلبات لاستخدامها تكمن في:

ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، وهذا المتطلب مصوت عليه بنسبة 05,71 % ممثل من قبل فردين من عينة البحث.

ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها مؤكد عليه من طرف 05 مبحوثين المقدرة نسبتهم بـ14,29 %.

وكذلك نجد نفس النسبة لمتطلب توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية، ومتطلب توفير المعدات والأجهزة.

بالإضافة إلى متطلب توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال المصوت عليه من قبل 07 أفراد من عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ20 %.

كما تبقى النسبة الأكبر والأعلى لمتطلب توفير الموارد المالية بنسبة 31,42 % والممثلة بـ11 مبحوث من العينة.

أما الذين يعتبرون استخدام التكنولوجيا في العمل في منظمات الأعمال هي تقليص من فرص العمل لدى الأفراد، فقد أقروا ذلك بنسبة 38,60 % ممثلة من طرف 22 مبحوث من

مجمل عينة الدراسة

المحور الثاني: متطلبات الشغل

(46) معاهد التكوين المتخصصة في التكوين المهني، توفر دفعات من الأفراد المتكونين وفقا لاحتياجات سوق العمل:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	46	% 80,70
لا	11	% 19,30
المجموع	57	% 100

يبين لنا الجدول رقم (46)، والذي يتمحور حول ما إذا كانت معاهد التكوين المتخصصة في التكوين المهني توفر دفعات من الأفراد المتكونين وفقا لاحتياجات سوق العمل أن: 46 مبحوث بنسبة هي الأعلى والمقدرة بـ80,70 % أجابوا بـ"نعم"، فهم يقرون ذلك إذ أن معاهد التكوين توفر دفعات من الأفراد وفق احتياج سوق العمل، وعلى سبيل المثال، ولايتنا سكيكدة، تعد ولاية فلاحيه بالدرجة الأولى، وكذلك صناعية، إذ أنها تتوفر على منطقة صناعية ضخمة كسونا طراك، لذلك أنشئ معهدين متخصصين في التكوين المهني، الأول اختصاص فلاحة، والثاني اختصاص بلاستيك للإلكترونيك.

هذا على غرار 11 مبحوث بنسبة 19,30 % الذين أكدوا عكس ذلك، إذ أنه مادام التكوين لا يتم انطلاقا من دراسة ميدانية لسوق العمل، واحتياجات القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، فلا يمكن أن نقول إنه يكون وفقا لاحتياجات سوق الشغل، لأن التقديرات في التكوين تكون جزافية ولا تستند إلى دراسة علمية.

(47) معاهد التكوين تعمد إلى تكوين الأفراد وفقا لاحتياجات خاصة بالمعهد، أي أحادية الهدف في التكوين:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	18	% 31,58
لا	39	% 68,42
المجموع	57	% 100

تكشف البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (47) أن: 18 متكون من عينة البحث بنسبة 31,58 % من حجم العينة المختارة، يقرون على أن معاهد التكوين تعمد إلى تكوين الأفراد وفقا لاحتياجات خاصة بها، فهي أحادية الهدف في عملية التكوين، فالهدف الوحيد للمعهد هو تطبيق البرامج التكوينية وملء الفراغ الساعي، ومحاولة تأهيل وتكوين تلك الشريحة الشبانية بغض النظر إلى ما سيلقونه من بعد ذلك. أما 39 فرد من عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ68,42 %، أقروا بأن المعاهد تعمد إلى تكوين أفراد وفقا لاحتياجات خاصة بالمعهد واحتياجات أخرى ما بعد التكوين، إذ أن المعهد يقوم بحذف بعض التخصصات

التي لا تواكب احتياجات السوق ،والتي هي في تغيير مستمر، ويأتي بتخصصات أخرى توفي بالغرض. كما أن المعهد من حين إلى آخر يقوم بتربصات في مؤسسات مختلفة للإحاطة بالمستجدات والعمل على مواكبتها من خلال البرامج المقدمة للتكوين، وإدخال بعض التقنيات الجديدة فيها.

(48) تلقي المتكون للتكوين وفقا لاحتياجات تكوينية مدروسة بطريقة تسهل عليه الاندماج في عالم الشغل بعد انتهاء مدة التكوين:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	36	% 63,16
لا	21	% 36,84
المجموع	57	% 100

تبرز الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (48) أن: 36 مبحوث من عينة الدراسة بنسبة مئوية هي الأعلى والمقدرة بـ63,16 % أنهم يتلقون التكوين وفقا لاحتياجات تكوينية مدروسة بطريقة تسهل عليهم الاندماج في عالم الشغل بعد انتهاء مدة التكوين.

في حين نجد 21 مبحوث بنسبة مئوية تقدر بـ36,84 %، يؤكدون أن التكوين الذي يتلقونه لا يتماشى واحتياجات التكوين الحقيقية التي تسهل عليه الاندماج في عالم الشغل بعد انتهاء مدة التكوين، إذ أن الواقع في عملية الشغل مغاير تماما لما يتلقوه من برامج تكوينية، بل الفرد العامل يحتاج كيفية التعامل مع تلك العناصر الأخرى التي تفرض برامج وأساليب أخرى نبعها الحيلة والتسلط.

(49) هناك تنسيق بين متطلبات الشغل وبين البرامج التكوينية المعدة من طرف المعهد:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	41	% 66,67
لا	16	% 33,33
المجموع	57	% 100

أفاد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (49) والذي يتمحور حول ما إذا كان هناك تنسيق بين متطلبات الشغل وبين البرامج التكوينية المعدة من طرف المعهد أن: 38 مفردة من مفردات عينة البحث والمقدرة بنسبة 66,67 % تؤكد هذا التنسيق، بحجة الترابط البيداغوجي الموجود بين الدروس النظرية والدروس التطبيقية المكملة لبعضها البعض، وكذا يكمن في التربص المتاح للمتكونين في مؤسسات مختلفة، ووجود تخصصات نادرة في الواقع، ويحتاجها سوق العمل، كما أن جو التخصصات في المعاهد هي واقعية ومرتبطة بالحقيقة الفعلية لعالم الشغل في بلادنا، كما نلمس هذا التنسيق في طريقة التكوين والبرنامج المقدم، كذلك منح المعهد الإمكانية بفتح دورات متعددة وتخصصات تساعد على تلبية حاجيات السوق ومتطلبات الشغل، بالإضافة إلى العنصر الهام في التنسيق بين متطلبات

الشغل وبين البرامج التكوينية المعدة من طرف المعهد ،وهو إبرام الاتفاقيات بين مختلف المؤسسات العمومية والخاصة مع معاهد التكوين في توفير يد عاملة مؤهلة في مجالات معينة.

أما 19 مبحوث من مجمل عينة البحث بنسبة 33,33 % تقر بعدم وجود هذا التنسيق، وهذا لأسباب عدة هي:

- عدم وضع سياسات لمتطلبات الشغل وعدم وجود تفاهم وترابط بين الوزارات المنتدبة للشغل والتكوين.
- كثرة العرض في سوق العمل، ونقص فرص العمل.
- المعهد لا يقوم بإعداد برامج التكوين ، وإنما البرامج تعد على المستوى المركزي ومعهد خاص بالتكوين المهني مقره "الأبيار".

ولكن يبقى تنسيق نظري يفتقر إلى التطبيق من خلال الاختصاصات الجديدة التي وصلت على المستوى الوطني إلى 320 اختصاص، منها على سبيل المثال، الفلاحة، الإعلام الآلي، الكيمياء، التسيير...الخ.

(50) <u>السياسة العامة لاحتياجات الشغل تلجأ إلى طريقة نموذجية في انتقاء الأفراد:</u>

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	31	% 54,39
لا	26	% 45,61
المجموع	57	% 100

تكشف البيانات الرقمية في الجدول رقم (50) أن: 13 مبحوث بنسبة 54,39 % تؤكد أن السياسة العامة لاحتياجات الشغل تلجأ إلى طريقة نموذجية في انتقاء الأفراد، ذلك من خلال سياسة التشغيل التي تعتمدها المؤسسات الإنتاجية ويلاحظ أن هناك دراسة للملفات المقدمة، ومدى ملاءمتها وفق الاختصاص المطلوب، هذا بالإضافة إلى إجراء المسابقات الشفوية، والكتابية لتعيين الناجحين والفائزين بالعمل، كذلك هناك طريقة في الانتقاء من المعهد فيما يخص الأول في الدفعة.

أما بالنسبة لـ26 فرد من عينة الدراسة بنسبة 45,61 % تقر بعدم وجود ذلك، أي عدم وجود طريقة نموذجية في انتقاء الأفراد، وهذا بحجة أن الانتقاء لا يكون بحسب الكفاءات والمهارات المهنية، وإنما على أسس أخرى ملتوية،والمصالح الشخصية لا على أساس مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

(51) <u>تلجأ المؤسسات إلى توظيف خريجي معاهد التكوين بدرجة أولى:</u>

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="4">العينة / الاحتمالات</th><th>العدد</th><th>النسبة %</th></tr>
<tr><td colspan="4">نعم</td><td>11</td><td>% 19,30</td></tr>
<tr><td rowspan="3">لا</td><td>العينة / الاحتمالات</td><td>العدد</td><td>النسبة %</td><td rowspan="3">46</td><td rowspan="3">% 80,70</td></tr>
<tr><td>نقص في التكوين</td><td>15</td><td>% 32,61</td></tr>
<tr><td>اعتبارات أخرى</td><td>31</td><td>% 67,39</td></tr>
</table>

	المجموع	46	100 %		
المجموع				57	100 %

يوضح الجدول رقم (51) والذي يتمحور حول ما إذا كانت مؤسسات العمل تلجأ إلى توظيف خريجي معاهد التكوين بالدرجة الأولى إذ نجد: 11 مبحوث من عينة الدراسة بنسبة مئوية تقدر بـ19,30 % يقرون بهذا، أي لجوء هذه المؤسسات إلى التوظيف بالدرجة الأولى من معاهد التكوين.

أما النسبة المئوية الأعلى والمقدرة بـ80,70 % الممثلة من طرف 46 مبحوث من العينة تقر بعدم ذلك، إذ أنهم رجحوا هذا إلى نقص في التكوين وهذا من قبل 15 مبحوث بنسبة 32,61 %.

أما باقي أفراد العينة والذين أجابوا بـ"لا" وعددهم 31 مبحوث بنسبتهم المئوية هي الأعلى المقدرة بـ67,39 % يرجعون ذلك إلى اعتبارات أخرى تتمثل في:

- توظيف خريجي الجامعات إذ لهذه الفئة الحظ الأوفر في التوظيف، ثم تليها فئة المتكونين، مع العلم أن مناصب الشغل في بلادنا قليلة جدا.
- استعمال الوساطة كطرف لمنح فرص العمل.
- المحسوبية وغيرها من الأساليب الملتوية، والمعروفة لدى العام والخاص في عملية التوظيف.
- الاختصاصات الموجودة على مستوى معهدنا لا تلبي جميع الاختصاصات المطلوبة في عالم الشغل.

(52) التكوين في معاهد التكوين يفتقر إلى الجانب الميداني (التطبيقي) الذي هو لب الاندماج في ميدان الشغل:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	43	% 75,44
لا	14	% 24,56
المجموع	57	% 100

يتبين لنا من الجدول رقم (52) أن: 43 فرد من العينة بنسبة هي الأكبر والمقدرة بـ75,44 % أن التكوين في المعاهد المتخصصة يفتقر إلى الجانب الميداني (التطبيقي) الذي هو لب الاندماج في ميدان الشغل، إذ يقتصر على فئة قليلة فقط من المعهد.

في حين 14 فردا من العينة بنسبة 24,56 % أقروا بأن معهد التكوين لا يفتقر إلى الجانب الميداني، إذ يتجلى هذا من خلال التربصات الميدانية للطلبة، بل إن معظم التخصصات في ذاتها تعتمد التطبيق كأساس للعملية التكوينية.

(53) المؤسسات المرتبطة بالشغل تتعامل بأساليب علمية وتكنولوجية لمسايرة متطلبات الشغل الحديثة:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	39	% 68,42
لا	18	% 31,58
المجموع	57	% 100

توضح الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (53) أن: النسبة المئوية الأعلى والتي تقدر بـ68,42 % والممثلة من قبل 39 مبحوث من العينة تقر بأن المؤسسات المرتبطة بالشغل تتعامل بأساليب علمية وتكنولوجية لمسايرة متطلبات الشغل الحديثة، إذ أن مؤسسات الشغل تسعى دائما وراء تحسين أساليب عملها بطرق علمية وتكنولوجية، ويتبين لنا هذا من خلال الأجهزة والتقنيات الجديدة في العمل مثل أجهزة الكمبيوتر، والآلات الصناعية الأخرى، واستخدام شبكة الإنترنيت وغيرها من التقنيات المستخدمة في التنظيم والتسيير.

في حين نجد نسبة قليلة تقدر بـ31,58 % ممثلة من قبل 18 مبحوث تؤكد عكس ذلك، أي أن هذه المؤسسات لا تتعامل بأساليب علمية وتكنولوجية لمسايرة متطلبات الشغل الحديثة، وإن وجدت ليس في كل المؤسسات، بل أغلبها تعاني من تأخر ملحوظ في مسايرة هذا التطور الحاصل.

(54) هناك أساليب أخرى بيروقراطية تعتمد إلى إفشال التطور في العمل:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %

نعم	47	% 82,46
لا	10	% 17,54
المجموع	57	% 100

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (54) أن النسبة المئوية الأعلى والمقدرة بـ82,46 % لـ47 فرد من أفراد عينة البحث، على أنه توجد أساليب أخرى (بيروقراطية) تعمد إلى إفشال التطور في العمل وتتمثل غالبا في:

- خدمة المصالح الخاصة، والأولوية للأقرباء.
- العمل على إفشال ومحو قدرات وإبداع الفرد داخل مؤسسات العمل لأغراض شخصية، وكذلك التطرف في المسؤولية وإفشال كل محاولة تطور ناجحة.
- التقليل من أهمية البحث العلمي كعامل للتطور.
- الأنانية وحب النفس، والحقد والغيرة بين العمال.
- كما أن هذه الأساليب تنقص من نجاعة التطور في العمل، هذا إلى جانب عدم احترام تطبيق القوانين وطريقة تطبيقها وفهمها.

هذا على عكس 10 من أفراد عينة الدراسة بنسبة 17,54 % أقروا بعدم وجود تلك الأساليب البيروقراطية التي تعمد إلى إفشال التطور في العمل.

(55) معظم المؤسسات تلجأ إلى توظيف عمال جدد تعمد إلى تكوينهم دون الرجوع إلى التوظيف من المعاهد المتخصصة في التكوين، هذا راجع إلى عدم نجاعة استراتيجية التكوين لدى هذه المعاهد:

العينة / الاحتمالات	العدد	النسبة %
نعم	51	% 89,47
لا	06	% 10,53
المجموع	57	% 100

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (55) أن: النسبة المئوية الأعلى في الجدول والمقدرة بـ89,47 % والممثلة من قبل 51 فرد من العينة المبحوثة يؤكدون، بأن السبب في أن معظم المؤسسات تلجأ إلى توظيف عمال جدد تعمد إلى تكوينهم دون الرجوع إلى التوظيف من المعاهد المتخصصة في التكوين، ليس عدم نجاعة استراتيجية التكوين لدى معاهد التكوين فحسب بل يتعدى ذلك إلى الأسباب التالية:

- عملية الانتقاء تتم وفق شهادة معينة.
- التطور في عالم الشغل من خلال ظهور التقنيات والتكنولوجيا الحديثة التي تستدعي التكوين الدائم والمستمر.
- المؤسسة المستقبلية هي التي تقرر ما تراه مناسبا لاختيار عمالها، فليس كل من يتخرج من المعاهد المتخصصة في التكوين المهني هو الشخص المناسب لتولي منصب العمل.

كما أنه ليس بالإمكان الجزم بأن المؤسسات تلجأ إلى توظيف عمال جدد تعمد إلى تكوينهم دون الرجوع إلى التوظيف من المعاهد، بعدم نجاعة استراتيجية التكوين لدى المعاهد، ففي كل مؤسسة تكوين نجد الاختلاف في التحصيل العلمي لدى المتكونين، فهناك من نجده متمكنا وقادرا، كما نجد آخر غير مبال، إذن فالمؤسسة المستقبلية هي التي تحدد كيفية تنصيب عمالها واختيار الأكفاء فيهم.

أما 06 أفراد من العينة المبحوثة بنسبة 10,53 % يؤكدون على أن عدم نجاعة استراتيجية التكوين لدى معاهد التكوين ،السبب في أن معظم المؤسسات تلجأ إلى توظيف عمال جدد تعمد إلى تكوينهم دون الرجوع إلى التوظيف من هذه المعاهد المتخصصة في التكوين ،لأن المعهد لا يتوفر على أساتذة ومكونين أكفاء متمكنين من الاختصاصات التي يدرسونها بطريقة تساعد المتكون على التحصيل العلمي، فمعظم الأساتذة المكونين في المعهد بعقود ما قبل التشغيل، أو مستخلفين ذوي مناصب غير دائمة.

كما أن السبب يرجع كذلك إلى عدم توافق برامج التكوين وأهداف مؤسسة التكوين أو المعهد.

ثانيا: عرض وتفسير نتائج الدراسة

أ/طبيعة مجتمع الدراسة:

تكشف نتائج البيانات الشخصية، مجموعة من الحقائق حول خصائص أفراد العينة المبحوثة وهي كما يلي:

- 71,93 % من أفراد عينة البحث من الإناث.
- 54,39 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (21 و 25) سنة.
- 84,21 % من أفراد العينة عزاب.
- 71,93 % لديهم مستوى الثالثة ثانوي، و71,93 % لديهم مستوى البكالوريا، و71,93 % لهم مستوى جامعي.
- 77,19 % من أفراد عينة البحث ضمن نمط التكوين الإقامي.
- 22,80 % من أفراد عينة البحث ضمن نمط التكوين عن طريق التمهين.
- 70,17 % من أفراد عينة البحث موطنهم الأصلي حضري.
- 78,94 % من أفراد عينة الدراسة سكنهم الحالي حضري.
- 77,19 % من أفراد العينة المبحوثة يتقاضون منحة مابين (3000 إلى 6000) دج.
- 61,40 % من أفراد العينة لا تحفزهم المنحة على مزاولة التكوين.

1. النتيجة الجزئية الأولى:

- معظم أفراد العينة من الإناث.
- غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (21 و 25) سنة.
- معظم أفراد عينة البحث عزاب.
- للمتكونين مستوى تعليمي جيد.
- غالبية أفراد العينة ضمن نمط التكوين الإقامي.
- غالبية أفراد عينة البحث موطنهم الأصلي الحضر.
- غالبية أفراد العينة سكنهم الحالي المدينة.
- معظم المتكونين من أفراد عينة البحث يتقاضون منحة ما بين (3000 إلى 6000)دج.
- غالبية أفراد العينة لا تحفزهم المنحة على مواصلة التكوين.

2. النتيجة الجزئية الثانية:

"معاهد التكوين تتعامل مع الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية ومع الأشخاص على أنهم فرص استثمارية".

تبين الدلائل الميدانية السابقة أن 75,43 % من العينة المبحوثة تقر بأن معاهد التكوين لا تتعامل مع الموارد البشرية وفقا لإستراتيجية، ومع الأشخاص على أنهم فرص استثمارية والسبب في ذلك أن المعهد لا يتعامل مع المتكون كفرد يجب إدماجه في الحياة العملية، بالإضافة إلى ضيق العلاقة ونقص الاحتكاك بين المتكون وإدارة المعهد الذالان عن عدم الاهتمام بالمتكون وبأهدافه، حيث يتجلى هذا من خلال المعاناة الحقيقية للمتكون جراء البطالة المفروضة بعد الانتهاء من عملية التكوين أو بعد التخرج، وهذا ما يفسر تدمر أغلبية المبحوثين من السياسة العامة للمعهد.

هذا وكما أن عدم نجاعة إستراتيجية التكوين لدى المعاهد المتخصصة في التكوين المهني إلى حد ما، ليست هي السبب فحسب في عدم رضا وتدمر الأغلبية من المبحوثين، بل يتعدى ذلك أسباب هي الأخرى لها الأثر البالغ والسبب الدافع في استياء المتكونين ،إذ أن عالم الشغل في تطور دائم ومستمر ويتجلى لنا هذا من خلال التقنيات المستحدثة في العمل، وظهور التكنولوجيات الجديدة والحديثة التي تستدعي التكوين الدائم والمستمر، هذا بالإضافة إلى أن التحصيل العلمي لدى متكونين المعهد مضطرب وغير متكافئ، فهناك من نجده متمكنا وقادرا، وهناك من هو على عكس ذلك، في حين نجد المؤسسة المستقبلية هي التي تحدد كيفية، ومن توظف كما أنها تختار الأكفاء منهم.

3. النتيجة الجزئية الثالثة:

"لا تقتصر المعاهد الوطنية على الخطط والبرامج المسطرة بل تتعدى اهتماماتها أشكال أخرى من التكوين التقني المتنوع".

تشير البيانات الكمية السابقة أن معظم أفراد العينة المبحوثة يؤكدون بأن المعاهد الوطنية لا تقتصر على الخطط والبرامج المسطرة، بل تتعدى اهتماماتها أشكال أخرى من التكوين التقني المتنوع، حيث أن 71,92 % من تلك العينة المبحوثة تقر بأنه من خلال العملية التكوينية لا يتلقون برامج التكوين النظرية فقط، بل هناك تطبيق فعلي لما يأخذونه ويتلقونه مستخدمين في ذلك بعض الأجهزة والآلات والتقنيات المتوفرة لدى المعهد، هذا بالإضافة إلى المخبر والورشات، وهي خير دليل على ذلك، أضف إلى ذلك بعض المساعدات السمعية البصرية، والسمعية، والبصرية للعملية التكوينية وإن كانت بصورة محتشمة جدا.

كما أن عملية التكوين تعتمد أساليب وطرق فعالة ومتنوعة، كالمحاضرة والمؤتمرات والندوات وهذا من خلال التمثيلات الطلابية، وكذلك أسلوب دراسة الحالات، والمحاكاة والمباريات.

كذلك يتضح تنوع التكوين من خلال التأهيل الحقيقي الذي له أثره على أرض الواقع الناتج عن الزيارات المتعددة لمكان العمل أو ما يسمى بالخرجات الميدانية، بالإضافة إلى تربص نهاية التكوين بميدان العمل بإحدى المؤسسات الاقتصادية ومدته ستة (06) أشهر الذي يعالج فيه المتكون المشاكل المطروحة، كما تعطيه الفرصة على الإطلاع عن قرب واكتساب مهارات ميدانية.

4. النتيجة الجزئية الرابعة:

"هناك ارتباط بين البرامج التكوينية للمعاهد والأهداف المرجوة منها".

برهنت الدلائل الإحصائية السابقة أن البرنامج التكويني الذي يتلقاه المتكون خلال العملية التكوينية أن له أهمية في ذلك، حيث يتلقى المتربص ،أو المتكون خلال مدة التكوين برنامجا نظريا وتطبيقيا يتماشى واحتياجات السوق من اليد العاملة المؤهلة، كما أن هذا البرنامج التكويني مصمم بطريقة تساعد على اكتساب الخبرة، وزيادة المهارات والمعارف لدى المتكونين، بالإضافة إلى تغيير قيم واتجاهات، وتعديل سلوك المتكونين كنتيجة لذلك البرنامج التكويني.

فإن هذا البرنامج التكويني مصمم لغرض تحقيق الأهداف المرجوة منه، ذلك أن تلك الأهداف تتوضح تدريجيا بمزاولة العملية التكوينية وتبدوا جليا عند نهاية التكوين أو التربص،

إذ يجد المتكون نفسه يمتلك مهارات ومعارف جديدة لم تكن لديه قبل التكوين، كما تتغير لديه بعض وجهات النظر اتجاه العديد من الأمور، سواء تلك التي تخص التكوين أو سوق العمل، أو اتجاه الوظيفة والتخطيط، أو التفكير في المستقبل الوظيفي، كما أن سلوكه يتغير حيال تغير وجهات النظر تلك.

ففي هذا المقام نجد الأغلبية بنسبة مئوية تقدر بـ75,43 % يقرون بأنهم حققوا بعض الأهداف المرجوة من عملية التكوين والتي تتمثل في:

- اكتساب قدرات مهنية يحتاجها المتكون في حياته مستقبلا، بالإضافة إلى الخبرات والمهارات المكتسبة.
- الاستعداد التام للخروج إلى ميدان العمل.
- الحصول على شهادة تطبيقية في التكوين تحمل مهارات ومؤهلات تثبت جديتها في سوق العمل

إذا أتيحت لها الفرصة، فالمعهد كما يرى معظم المبحوثين بنسبة 68,42 % يعمد إلى تكوين أفراد وفقا لاحتياجات خاصة به كأهداف مرجوة من التكوين، وأخرى ما بعد التكوين، إذ أن المعهد في غالب الأحيان يقوم باستحداث بعض التخصصات التي تواكب احتياجات سوق العمل التي هي في تغير مستمر، كما يقوم بحذف التخصصات القديمة أو التي تجاوزها الزمن، ذلك أن المعهد من حين إلى آخر يقوم بإجراء تربصات في مؤسسات مختلفة الأنشطة للإحاطة بالمستجدات،ومحاولة الإحاطة بها ومواكبتها من خلال البرامج المقدمة للمتكون، وإدخال بعض التقنيات الجديدة فيها.

5. <u>النتيجة الجزئية الخامسة:</u>

"مضامين التكوين للمعاهد الوطنية قادرة على إنتاج موارد بشرية متميزة واللازمة لعمليات التطوير".

تكشف الدلائل الكمية السابقة أن 63,16 % من مبحوثي عينة البحث يقرون بأنهم يتلقون التكوين وفقا لاحتياجات تكوينية مدروسة بطريقة تسهل عليهم الاندماج في عالم الشغل بعد انتهاء مدة التكوين، ولكن أغلبية عينة البحث ترى في عدم وضوح ذلك أن مؤسسات العمل لا توظف متخرجي معاهد التكوين بالدرجة الأولى، وهذا ما تؤكده نسبة 67,30 % من تلك العينة المبحوثة، إذ أن ذلك يرجع إلى اعتبارات أخرى تتمثل أهمها في:

- استخدام الوساطة كطرف لمنح فرص العمل.
- المحسوبية وغيرها من الأساليب الشخصية الملتوية والمعروفة لدى العام والخاص في إجراءات عملية التوظيف.
- الاختصاصات المتوفرة في معاهد التكوين لا تلبي جميع التخصصات المطلوبة في عالم الشغل، فهي تعرف نقصا نوعا ما في التوازن بينها وبين سوق العمل.

كما أن 75,44 % من العينة المبحوثة تقر بأن المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني عموما تفتقر إلى الجانب الميداني ،الذي بدوره يقتصر على فئة فقط من المعهد، والمقصود هنا تخصصات نمط التكوين الإقامي التي تتوفر على تقنيات حديثة وتجهيزات جديدة في متابعة عملية التكوين.

فمن هنا نلاحظ أن غالبية المبحوثين المتكونين يزكون أنفسهم نوعا ما فيما يخص

القدرة والتميز اللازم لعمليات التطوير، رغم الصعوبات التي يواجهونها، ويلقون اللوم بعضه على مؤسسات العمل في عدم إتاحة الفرصة لإثبات ذلك، والبعض الآخر على معاهد التكوين.

6. **النتيجة الجزئية السادسة:**

"تتسم المعاهد الوطنية المتخصصة في تكوين الموارد البشرية بارتباطها بحاجات سوق العمل".

أعربت الشواهد الكمية السابقة على أن 77,14 % من إجمالي عينة الدراسة تؤكد بأن سوق العمل الحالي لا يحقق الوظيفة الأساسية والهامة والمتمثلة في تحقيق التوازن بين الطلب على العمل والعرض عليه، ذلك أن سوق العمل يعرف اختلال كبير بين العرض والطلب على العمل، والدليل على ذلك البطالة المنتشرة في أوساط جميع شرائح الشباب ،لاسيما في ذلك المتخرجين من المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني.

أما فيما يخص اتسام المعاهد الوطنية في تكوين الموارد البشرية بارتباطها بحاجات سوق العمل، فإن أغلب مبحوثي العينة بنسبة 80,70 % يقرون بأن معاهد التكوين توفر دفعات من الأفراد المتكونين وفقا لما جاء به سوق العمل، فعلى سبيل المثل لا الحصر، ولايتنا سكيكدة تعد ولاية فلاحية بالدرجة الأولى، كما أنها تتوفر على منطقة صناعية ضخمة كسونا طراك، لذا أنشئ بها معهدين متخصصين في التكوين، إحداهما تخصص فلاحة، والآخر تخصص بلاستيك للإلكترونيك، بالإضافة إلى هذا الارتباط هناك تنسيق بين متطلبات الشغل وبين البرامج التكوينية المعدة من طرف المعهد، وهذا ما تقره نسبة 66,67 % من إجمالي عينة البحث بحجة الترابط البيداغوجي الحاصل بين الدروس النظرية والدروس التطبيقية المكملة لبعضها البعض.

كما يكمن هذا التنسيق في التربص المتاح للمتكونين في المؤسسات الاقتصادية المختلفة، كما أن هناك تخصصات في المعهد واقعية ومرتبطة بالحقيقة الفعلية لعالم الشغل في بلادنا، ونلمس كذلك هذا التنسيق في طريقة التكوين والبرنامج المقدم للمتكونين، أضف إلى ذلك منح المعهد الإمكانية بفتح دورات متعددة وتخصصات مختلفة تساعد في تلبية حاجيات السوق ومتطلبات الشغل، وزيادة على ذلك العنصر الهام في التنسيق بين متطلبات الشغل وبين برامج التكوين المعدة من طرف المعهد، إبرام اتفاقيات بين بعض المؤسسات العمومية أو الخاصة مع معاهد التكوين في إمكانية توفير يد عاملة مؤهلة في بعض المجالات والاختصاصات المحدودة والمعنية.

7. النتيجة العامة للبحث:

"تتماشى استراتيجية التكوين مع متطلبات الشغل".

من خلال النتائج الجزئية السابقة يمكن القول بأنه من المفروض أن يكون هناك توازن بين برامج التكوين وعالم الشغل، بحيث توضع استراتيجية للتكوين على أساس متطلبات واحتياجات عالم الشغل من طرف لجان متخصصة مسئولة عن وضع البرامج التي تراها مناسبة وتلك المتطلبات المتعلقة بالشغل.

لكن في الواقع نلمس غيابا لهذا التنسيق والتوازن، بحيث يظهر جليا هذا الاختلال الموجود، فمن حيث الكم يتوفر التكوين المهني على إمكانات هائلة للتكوين تغطي الطلب بشكل كبير، فالمشكلة هنا تكمن في تطوير، أو بالأحرى إنعاش الوظيفة الأساسية لسوق العمل، والمتمثلة في تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمل إذ أنها تبدو بطيئة جدا.

أما من حيث النوع، فعلى العموم هناك توازن في العرض والطلب، أو ما يتطلبه سوق العمل من مهارات ومؤهلات وتقنيات حديثة.

ثالثا: توصيات واقتراحات

من خلال الدراسة الميدانية وما تعرضنا له فيها من اهتمامات، ومشاكل تواجه المبحوثين، وفي ضوء النتائج التي توصلنا إليها بإمكاننا وضع بعض التوصيات ،والاقتراحات التي نرى فيها إمكانية معالجة تلك القضايا التي أثيرت في ميدان البحث وهي كالتالي:

أ/ فيما يخص معاهد التكوين الوطنية المتخصصة في التكوين المهني:

1- التركيز على الأنماط الواعدة والتخصصات المطلوبة عند إحداث معاهد التكوين.

2- التركيز على التخصصات المرتبطة بالتكنولوجيا والمعلومات باعتبارها مناجم التشغيل الجديد.

3- الرفع من الأنماط والتخصصات الممهنة، أي التي تفضى إلى مهنة خاصة تبعد الفرد المتخرج عن شبه البطالة.

4- التقليص من التخصصات التي أصبحت تجد صعوبة في الإدماج المهني وهي غالبا تخصصات تكوين عامة.

5- إعطاء قدر أكبر من الحرية للمعاهد في تصور، واقتراح محتويات التكوين بما يتماشى مع مقتضيات ومتطلبات الشغل.

6- توطيد العلاقة بين التكوين والمؤسسات الاقتصادية الأخرى عن طريق إحداث شراكة دائمة ومتواصلة للتكوين المباشر داخل هذه المؤسسات الاقتصادية، لتمكين المتكون من معايشة الفضاء المهني الحقيقي واكتساب المهارات التطبيقية اللازمة.

7- تيسير الاحتكاك والتنقل بين المؤسسات ومعاهد التكوين ،وهذا لتوضيح الرآي لدى المتكونين فيما يتعلق بالتكوين والتربص وحتى العمل في المستقبل.

8- الزيادة، والرفع من طاقة التكوين ليشمل أكبر شريحة ممكنة من الشباب.

9- زيادة الاهتمام بالتأطير، أي انتقاء أحسن وأكفئ المكونين والأساتذة المؤثرين، لما لهذه الفئة من تأثير كبير في عملية التكوين.

10- الاهتمام بالدراسات والبحوث الميدانية التي تعالج المشكلات، والمناهج، وطرائق التعليم، و برامج التكوين، والتقييم.

ب/ فيما يخص الهيئات الحكومية المسئولة عن معاهد التكوين (اقتراحات وطنية):

1- العمل على إنشاء منظمات تقييم معاهد التكوين الوطنية، من خلال وضع مقاييس خاصة بجودة ونجاعة التكوين.

2- العمل على صنع الاقتصاد التضامني الذي يعتبر رافد من روافد التشغيل في البلاد، والقضاء على شبح البطالة المتجدرة في أوساط الشباب.

وفي الأخير وبما أن للإنسان نقائص فإن لهذه المعاهد أيضا نقائص، ذلك أن الإنسان هو المسئول الأول عن هذه المعاهد الوطنية، ولكن تبقى دائما هذه المعاهد في تطور مستمر ودائم رغم البطء الكبير لها، ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نقول كما قال رسولنا الكريم عليه الصلاة والسلام: "تفاءلوا خيرا تجدوه".

الخاتمة

خاتمة:

بعد عام تقريبا من البحث والاستقصاء، خلصنا إلى دراستنا هذه ، التي تحمل في طياتها نتائج بحثية منجزة عن خطوات منهجية متبعة في هذه الدراسة ، وقد تكون هذه النتائج بداية إشكال أو اهتمام لدراسات أخرى في المستقبل ، كما أن دراستنا هذه ، حاولت الإحاطة بمعاهد التكوين ، وبهذه المنظومة الخاصة بالتكوين في علاقتها المتعدية مع متغيرات سوق العمل ومتطلبات التطور الذي يشهده قطاع الإنتاج وحاجيات المؤسسات من الكفاءات المهنية ،إذ يجب على هذه المنظومات ، والمعاهد إرساء خطط ،وأنظمة عمل جديدة من خلالها تتمكن من التنظيم الملائم ، وتحسين جودة خدماتها حتى تستجيب إلى حاجيات المتمهنين و المتكونين ، كما تستجيب هي الأخرى لحاجيات ومتطلبات سوق العمل أو الشغل.

كذلك يبقى السؤال المطروح، أين معاهد التكوين، وسوق العمل في بلادنا "الجزائر" من التطورات ، والمستجدات العالمية الراهنة ؟

وبما أن الجامعة هي مركز إشعاع علمي وفكري ، وهي عصب الأمة الحيوي ، فمعاهد التكوين لاتقل أهمية عنها ، فهذه الأخيرة ، هي مصدر تموين هام على مستويات مختلفة ، الاقتصادية والتقنية والبشرية ، ولهذا لابد من اعتمادها لمبدأ التكوين النوعي الراقي ، كما يجب على هذه المعاهد الخاصة في التكوين المهني ، السعي وراء تلبية متطلبات مجتمعها حتى يكون لها الفضل في الابتكار وتخريج أعلى الكفاءات ، كما أنها تتبنى سياسة رشيدة لاكتساب كل ما هو راق تقنيا واستقطاب كل ما كان ساميا فكريا ، وتبني كل ما كان منتجا ابتكاريا.

وفي هذا المقام يمكن عرض بعض المعطيات الإحصائية لبعض الدول العربية ودول أخرى نامية ، في مجال العلم والمعرفة والابتكار،"وحينها ينتابنا شعور كبير بالإحباط والأسف ، رغم كل التبريرات التي قد نلتمسها ،ففي مجال نشر المعرفة ، من الغريب أن يكون الإجمالي التراكمي للكتب المترجمة إلى العربية منذ عصر المأمون إلى غاية 1999م يقدرب 10000:
كتاب ، وهو ما يوازي ما ترجمته إسبانيا في عام واحد ، وفي مجال الابتكار ما كان أدهى وأمر حيث نجد إحصائيات سنة 1980،1999،2000م تقول إن عدد براءات الاختراع العربية المسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وصل إلى 370 تتصدرها المملكة العربية السعودية ب: 171 براءة اختراع مسجلة ، بينما نجد إسرائيل وحدها سجلت 7652 براءة اختراع ، وكوريا 16328، وهذا ما يؤكد ضعف النشاط البحثي التطوري لدى الدول العربية ، وتخلفه عن الدول المتقدمة ، وبعض الدول النامية الأخرى،"[1]

ولدى نتمنى ، ونرجو من كل الهياكل والمنظومات الوطنية المسئولة عن جميع تلك الأنشطة البحثية ، و الإبتكارية (معاهد التكوين) إعطاء الشيء قيمته ، ومستواه حتى تصل إلى النتائج المغبوطة لتحقيق التطور الراقي.

[1] - WWW.alwatan.com date: 20.07.2006 heur: 10.53

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

1-1: الكتب:

01 ابراهيم عبد اللطيف المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر 1993 م
02 أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيقط3، 2000م
03 أحمد صقر عاشوري: إدارة القوى العاملة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت ط2، 1979م
04 أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1981م
05 أحمد عزة رابح: علم النفس الصناعي، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية 1965م
06 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية 1999م
07 أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية بين النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998م
08 جمال الدين لعويسات:مبادئ الإدارة والتنظيم، إسهامات في أدبيات المؤسسة، تونس 1996م
09 حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة مطبعة الإشعاع الفنية القاهرة 1997م
10 خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ط2، 2005م
11 راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ط1، الدار الجامعية الاسكندرية 2001 م
12 رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العلمية، الفكر المعاصر، بيروت، لبنان
13 سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل، عمان، الأردن ط1، 2001م
14 سعيد عيد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية 1990 م
15 السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف عين شمس ط5، 1985 م
16 السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، الدار الجامعية، القاهرة 2001م
17 صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994م
18 صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنيفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية 1988 م
19 عبد العزيز صالح بن صبور: الإدارة الاستراتيجية، جامعة عدن، اليمن ط1، 2004م
20 عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العلمية مكتبة الأنجلو المصرية 1976م
21 علي الحمادي: وكذلك السهل الممتنع، 52 تكتيك للتفاوض والاتفاق، سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق، بيروت، لبنان ط1، 2000م
22 علي الحوات: النظرية الاجتماعية، اتجاهات أساسية، المنشورات الجامعية 1997م
23 علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب للنشر، القاهرة ط3، 1985م
24 علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975 م
25 علي غربي: تنمية الموارد البشرية، المنشورات الجامعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2004 م
26 علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال " نحو أداء بشري متميز " جامعة عين شمس.
27 عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984

م
28 عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب 2000 م
29 مالكولم بيل: ترجمة مركز التعريب والبرمجة، التدريب الناجح للموظفين، الدار العربية للعلوم ط1، 1997م
30 محمد شفيق: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985م
31 محمد صالح الحناوي: إدارة التسويق، مدخل الأنظمة الاستراتيجية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1984م
32 محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعية، القاهرة ج11981 م.
33 محمد محمود الدنيبات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ط2، 1995م
34 محمود الجوهري: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1985م
35 مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع 1990م
36 مصطفى نجيب شاوش: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع 1990م
37 منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1976 م
38 موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية ط1، 2002م
39 ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة – الجزائر – دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر 1998م
40 يوسف محمد بن القبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض ط1، 1991م

1-2: المعاجم:

1- ابراهيم مذكور: إعداد نخبة من الأساتذة المصريين والعرب: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب 1975.

2- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت 1978.

1-3: الرسائل الجامعية:

***- الماجستير:**

1- بودرمين محمد: واقع العامل المسرح، إشكالية التهميش الاجتماعي في سوق العمل، حالة الوكالة المحلية للتأمين على البطالة (CNAC) سكيكدة 2001/2000م

2- بوعود نزيهة: دور التكوين في تنمية الموارد البشرية جامعة قسنطينة 2001م

3- نسيم بورابي: الدور التربوي للمؤسسات العقابية: دراسة ميدانية للمفرج عنه من مؤسسة إعادة التربية بمدينة قسنطينة 2005/2004م

***- الدكتوراه:**

4- فكرون السعيد: استراتيجية التصنيع ولاتنمية بالمجتمعات النامية – حالة الجزائر – دراسة نظيرة 2005/2004م

5- محي الدين مختار: منظومة التشريع المدرسي والمردود التربوي للمدرسة الجزائرية، مؤسسة التعليم الثانوي نموذجا 2004/2003م.

2- باللغة الفرنسية:

2-1 : Les livres :

01 : CASS PIERRE : La formation performante –opc 4 – Alger 1994.

02 : MEIGNANT-ALAIN : Manager la formation 4ème édition actualisé et enrichi 1998.

2-2 Les sites Internet :

01 :	WWW.Alyseer.Gov:	02.02.2006 09h :55
02 :	WWW.Alyseer.Gov:	08.02.2006 09h :13
03 :	WWW.ISECO.Org:	06.02.2006 08h :30
04 :	WWW.FATEH.Nte	06.02.2006 09h :19
05 :	WWW.HARAS.NASEEJ.Com	06.02.2006 08h :46
06 :	WWW.ALWATAN.Com	20.07.2006 10h :53
07 :	WWW.UNPEF-EDU.Org	20.07.2006 10h :03
08 :	WWW.Hs.GAV/SA	06.08.2006 15h :54
09 :	WWW.AFKAR ONLINE.Org	15.07.2006 17h :30
10:	WWW.AMI.Mr/AT:	06.08.2006 14h:17
11:	194-204-205-38-/NR/RO	06.08.2006 10h:09
12:	WWW.SAVAID.Net	30.05.2006 11h:05
13:	WWW.CNA.Dz/Index	04.10.2006 10h:07

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملحق الأول

جـــامعــة الإخــوة منتــوري قسنـطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مقابلة بحث

استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب

بوبكر هشام

إشراف

أ/د توهامي إبراهيم

« المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط »

السنة الدراسية الجامعية 2006/2005

بارك الله فيكم على تعاونكم معنا وشكرا

جـــامعـــة الإخـــوة منتـــوري قسنـــطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

استمارة بحث

استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل

دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية

إعداد الطالب: بوبكر هشام

إشراف أ / د توهامي إبراهيم

ملاحظة: ضع علامة (×) أمام الإجابة المختارة

« المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط »

السنة الدراسية الجامعية 2006/2005

1. من خلال برامج التكوين التي يتلقاها المتكون في المعهد، هل ترى بأنها تعطي أهمية للتكوين كإستراتيجية وكخطة لبلوغ أهداف وفق احتياجات محددة، وهل يتعامل المعهد مع المتكون كونه فرصة استثمارية تعبر عن أهدافه المرجوة من التكوين؟

2. من خلال تطلعاتك على سياسات وبرامج التكوين الخاصة بالمعهد، هل هي مجرد برامج تحـوي دروس نظرية أم تتعدي ذلك إلى تأهيل حقيقي له أثره على أرض الواقع؟

3. هل هناك برنامج وخطة لمتابعة حقيقية لعملية التكوين في المعهد؟ هل تطبق وفق طرق علمية كالملاحظة والاستمارة والمقابلة؟

4. من خلال ما يقدمه سوق العمل من وظائف اقتصادية هامة فهل سوق العمل الحالي يحقق أهم وظيفة والتي هي تحقيق التوازن بين الطلب على العمل وبين عرض العمل؟

5. هل هناك تنسيق بين متطلبات الشغل وبين البرامج التكوينية المعدة من طرف المعهد وهل هـذا الأخيـر يوفر دفعات من الأفراد المتكونين وفقا لاحتياجات سوق العمل؟

6. من خلال السياسة العامة لاحتياجات الشغل، هل هذا الأخير يلجأ إلى طريقة نموذجية في انتقاء الأفـراد وهل تلجأ مؤسسات العمل إلى توظيف خريجي معاهد التكوين بدرجة أولى وتتعامـل بأسـاليب علميـة وتكنولوجية لمسايرة متطلبات العمل الحديثة؟

7. يلاحظ أن معظم المؤسسات تلجأ إلى توظيف عمال جدد تعمد إلى تكوينهم دون الرجوع إلى التوظيف من المعاهد المتخصصة في التكوين، هل هذا راجع إلى عدم نجاعة إستراتيجية التكوين لدى هذه المعاهد؟

سؤال للرأي

8. ما رأيك في استراتيجية التكوين لدى المعاهد المتخصصة في التكوين المهني ومتطلبات الشغل؟

I – البيانات الشخصية:

1) الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2) السن: من 18 إلى 20 ☐ من 21 إلى 25 ☐ من 26 إلى 30 ☐ من 31 إلى 35 ☐

أكثر من 35 ☐ .

3) الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐ .

4) المستوى التعليمي: أقل من الثالثة ثانوي ☐ 3 ثانوي ☐ بكالوريا ☐ شهادة جامعية ☐

إذا كانت شهادة جامعية ذكر المستوى والتخصص...

5) التخصص في التكوين:

أ ــ التكوين الإقامي:

- حماية البيئة ☐ - مراقبة النوعية ☐
- صيانة تجهيزات الحاسوب ☐ - إعلام آلي اختيار تسيير ☐
- إنتاج حيواني ☐ - تكنولوجيا الحليب ومشتقاته ☐
- تكنولوجيا المشروبات والمصبرات ☐

ب – التكوين عن طريق المهين:

- تسيير وقانون الأعمال ☐ - تسيير المخزون ☐
- تجارة دولية ☐ - محاسبة مالية ☐
- تسيير الموارد البشرية ☐

6) الموطن الأصلي: ريف ☐ نصف ريف ☐ حضري ☐

7) السكن الحالي : ريفي ☐ نصف ريفي ☐ حضري ☐

8) ما هو مقدار المنحة المقدمة من طرف المعهد:

- من 1000دج إلى 3000دج ☐ من 3000دج إلى 6000دج ☐

9) هل تعتقد أن المنحة تحفزكم على مواصلة التكوين؟

موافق جدا ☐ موافق ☐ غير موافق ☐ غير موافق جدا ☐ محايد ☐

II- أولا استراتيجية التكوين.

أ- المحور الأول. التكوين.

10) هل التكوين مهم وضروري لمتطلبات الحياة العامة للفرد؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم فأين تكمن الأهمية :

- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب الخبرات وصقل المهارات ☐
- تزويد الفرد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل ☐
- رفع مستوى كفاءة فاعلية الأفراد ☐
- يمكن من اكتشاف خبرات وطاقات كامنة لدى الأفراد ☐
- أخرى تذكر ....

....

....

11) ما هي شروط التكوين الفعال:

- التعاون بين المتكون والمكون ☐
- الاقتناع بأهمية التكوين ☐
- دور المكون في عملية التكوين ☐
- حسن اختيار المتكون ☐
- أخرى تذكر.. ....

....

....

12) هل هناك تنوع في برامج التكوين التي تقدم للمتكون ؟

نعم ☐ لا ☐

13) من خلال ما تتلقاه من تكوين داخل المعهد هل يتعدى ذلك أشكال من التكوين التقني المتنوع؟

نعم ☐ لا ☐

14) هل عملية التكوين تعتمد على أساليب وطرق فعالة ومتنوعة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم هل هي:

- المحاضرة ☐ - تمثيل الأدوار ☐
- المؤتمرات والندوات ☐ - تكوين الحساسة ☐
- دراسة الحالات ☐ - المحاكاة والمباريات ☐

أخرى تذكر..

....

....

15) ما هي العوامل المؤثرة على تلك الأساليب المتبعة في التكوين هل هي:

- نوعية المتكونين ☐
- موضوع التكوين ☐
- العمق والشمولية من حيث الموضوع ☐
- فترة التكوين ☐

أخرى تذكر..

....

....

16) هل هناك استخدام لمساعدات تكنولوجية في تقديم العملية التكوينية؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كان بنعم هل هي:

- مساعدات سمعية بصرية ☐
- مساعدات بصرية ☐
- مساعدات سمعية ☐

أخرى تذكر.. ....

....

17) هل اختيار المعهد للمكونين (الأساتذة) اختيار يتماشى واحتياجات التكوين؟

موافق جدا ☐ موافق ☐ مقبول ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

ب- المحور الثاني: استراتيجية التكوين:

18) ماذا تعني لك الإستراتيجية ؟

تخطيط ☐ برنامج ☐ سياسة ☐ أسلوب ☐ منهج ☐

أخرى تذكر..

....

....

19) من خلال برامج التكوين التي تتلقاها في المعهد، هل ترى بأنها تعطي أهمية للتكوين كاستراتيجية و كخطة لبلوغ أهداف وفق احتياجات محددة ؟ نعم ☐ لا ☐

20) هل يتعامل المعهد مع المتكون كونه فرصة استثمارية تعبر عن أهدافه المرجوة من التكوين :

نعم ☐ لا ☐

ـــ إذا كان بنعم وضح ذلك...

....

ـــ إذا كان بلا فما تبريرك...

21) من خلال تطلعاتك على برامج التكوين الخاصة بالمعهد هل هي:

- مجرد برامج تحتوي دروس نظرية ☐

- هل تتعدى ذلك إلى تأهيل حقيقي له أثره على الجانب الميداني العملي ☐

إذا كانت دروس نظرية فما هي الأسباب في رأيك :..

....

إذا كانت تأهيل حقيقي ماهي الإمكانيات المسخرة في ذلك:...

....

22) يصمم البرنامج التكويني لتحقيق الأهداف التالية :

زيادة مهارات ومعارف ☐ تعديل سلوك ☐ اكتساب خبرات ☐

تغيير قيم واتجاهات ☐

23) هل البرنامج الخاص بتكوينكم مصمم وبطريقة تحقق تلك الأهداف المذكور سابقا ؟

نعم ☐ لا ☐

24) هل هناك برنامج وخطة لمتابعة حقيقية لعملية التكوين في المعهد ؟

نعم ☐ لا ☐

25) إذا كانت هناك متابعة حقيقية لعملية التكوين هل هي وفق طرق علمية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم فهل هي: - الملاحظة ☐

- الاستمارة ☐

- المقابلة ☐

إذا كان بلا فما هو تعليلك؟.......................... ....

....

....

26) هل المكونين هم أنفسهم المسئولون عن عملية متابعة التكوين ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت بلا فما هي الجهات الأخرى المسؤولة: ....

27) هل متابعة التكوين تكون بطريقة مستمرة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

28) بعد العملية التكوينية وبعد متابعتكم للتكوين، فهل تعتقدون أنكم حققتم بعض أهداف تلك العملية؟

نعم ☐ لا ☐

وإذا كان بنعم فيما تتمثل هذه الأهداف : ....

....

وإذا كان بلا فأين يكمن الخلل: ....

29) هل تعتمد عملية التقييم عل أسلوب الاختبارات فقط؟ نعم لا

إذا كان بلا فما هي الأساليب الأخرى : ....

....

30) هل هذه الأساليب تعبر عن حقيقة مستوى المتكون ؟ نعم ☐ لا ☐

31) هل توجد موضوعية في عملية التقييم؟

موافق جدا ☐ موافق ☐ غير موافق ☐ غير موافق جدا ☐ محايد ☐

32) هل يراعي المعهد اهتماماتكم في عملية التقييم؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم كيف ذلك ....

....

إذا كان بلا فهل التقييم يخدم أهداف التكوين؟ نعم ☐ لا ☐

33) ما هي فوائد التقييم الموضوعي؟ هل هي:

- الحصول على طرق للتأكد من تحديث المعارف والمهارات ☐

- يجنب الوقوع في الأخطاء السابقة ☐

- تصحيح الأخطاء السابقة ☐

- يوفر للمكونين معرفة فاعليتهم في إعداد المتكونين . ☐

أخرى تذكر...

....

....

34) ما هو تقييمك لبرامج التقييم داخل المعهد؟

جيد جدا ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

35) هل هناك ارتباط بين برامج التكوين داخل المعهد وبين الأهداف المرجوة منها؟

نعم ☐ لا ☐

36) هل هناك استراتيجية للتكوين في المعهد ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم إلى أي مدى هذه الإستراتيجية ناجحة ؟ ....

....

إذا كان بلا ما هو السبب في رأيك ؟ ....

....

ثانيا، متطلبات الشغل،

أ- المحور الأول، الشغل،

37) كيف هو مستوى عالم الشغل من حيث توفير مناصب العمل؟

جيد جدا ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

38) من خلال ما يقدمه سوق العمل من وظائف اقتصادية هامة، فهل سوق العمل الحالي يحقق أهم وظيفة والتـــي

هي تحقيق التوازن بين الطلب على العمل وبين عرض العمل؟ نعم ☐ لا ☐

39) بما أنكم مقبلون على تولي مناصب عمل في المستقبل، فهل أنتم تخططون لهذا المستقبل المهني بجدية، وتصممون خططا منهجية له؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم فهل يشمل هذا التخطيط:

- وضع أهداف محددة لنوع العمل الذي ترغب فيه ☐
- مستوى المسؤولية التي ترغب في توليها ☐
- نوع المؤسسة التي ترغب العمل لها ☐

أخرى تذكر:..

....

....

إذا كان بلا فما هي الأسباب:

....

....

40) إن توصيف العمل يعد ويصمم لأجل أن تتمكن الإدارة من اعتماده لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا من حيث المؤهلات اللازمة والضرورية لأداء العمل، وبالتالي استبعاد تلك العناصر التي لا تملك المؤهلات المطلوبة، فإلى أي مدى تكون مصداقية هذا التوصيف؟

جيد جدا ☐ جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

41) من بين ما يبحث عنه محلل العمل لكي يضمن درجة عالية من الكفاءة في عملية تحليل العمل وهو تحديد الخبرة الفنية والمهارات المطلوبة لأداء العمل بشكل ناجح، فهل هذا المطلوب تحقق بدرجة عالية من طرف:

- محللون من داخل المنظمة ☐
- محللون من منظمة استشارية متخصصة ☐
- محللون يعملون لحسابهم الخاص (مكاتب متخصصة) ☐

42) من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل هو اختيار وتعيين العاملين الجدد يتضمن تحديدا دقيقا للمواصفات الواجب توافرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أدائه بنجاح. فهل حقيقة تلك النتائج تعبر عن الاختيار والتعيين السليم؟ نعم ☐ لا ☐

43) هل تحليل العمل يمكن الفرد من التعرف على الوظيفة من خلال تعريف واجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء عمله؟ نعم ☐ لا ☐

44) هل يساعد تحليل العمل الأفراد الجدد في تحديد مستقبلهم الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

45) هل لاستخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال فوائد تعود على:

- التنظيم وعلى الفرد ☐
- أم هي تقليص من فرص العمل لدى الأفراد ☐

إذا كانت فوائدها تعود على التنظيم وعلى الفرد، فما هي متطلبات استخدامها هل هي:

- ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها ☐
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها ☐
- توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال ☐
- توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية ☐
- توافر الموارد المالية ☐
- توافر المعدات والأجهزة ☐

ب- المحور الثاني: متطلبات الشغل.

46) هل معاهد التكوين المتخصصة في التكوين المهني، توفر دفعات من الأفراد المتكونين وفقا لاحتياجات سوق العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

47) هل هذه المعاهد تعمد إلى تكوين أفراد وفقا لاحتياجات خاصة بأهداف المعهد، أي هل هي أحادية الهدف في التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

48) هل تتلقى التكوين وفقا لاحتياجات تكوينية مدروسة بطريقة تسهل على المتكون الاندماج في عالم الشغل بعـد انتهاء مدة التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐

49) هل هناك تنسيق بين متطلبات الشغل وبين البرامج التكوينية المعدة من طرف المعهد ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم فأين يكمن هذا التنسيق ؟

....

....

إذا كان بلا فما هي الأسباب في رأيك ؟

....

....

50) من خلال السياسة العامة لاحتياجات الشغل، هل هذا الأخير يلجأ إلى طريقة نموذجية في انتقـاء الأفـراد ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بلا فما هي الطرق الأخرى:

....

....

51) هل تلجأ مؤسسات العمل إلى توظيف خريجي معاهد التكوين بدرجة أولى ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بلا فهل هذا راجع إلى:

- نقص في التكوين ☐
- اعتبارات أخرى ☐

تذكر هذه الاعتبارات إن أمكن:

....

....

52) هل التكوين في معاهد التكوين يفتقر إلى الجانب الميداني (التطبيقي) الذي هو لب الاندماج في ميدان الشـــغل

نعم ☐ لا ☐

53) هل المؤسسات المرتبطة بالشغل تتعامل بأساليب علمية وتكنولوجية لمســـايرة متطلبـــات الشـــغل الحديثـــة ؟

نعم ☐ لا ☐

54) هل هناك أساليب أخرى (بيروقراطية) تعمد إلى إفشال التطور في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بنعم فما هي تلك الأساليب:

....

....

55) يلاحظ أن معظم المؤسسات تلجأ إلى توظيف عمال جدد تعمد إلى تكوينهم دون الرجوع إلى التوظيف مـــن المعاهد المتخصصة في التكوين، هل هذا راجع إلى عدم نجاعة استراتيجية التكوين لدى هذه المعاهد ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان بلا فما هي الأسباب في رأيك:

....

....

مساحة للرأي (سؤال حول الرأي)

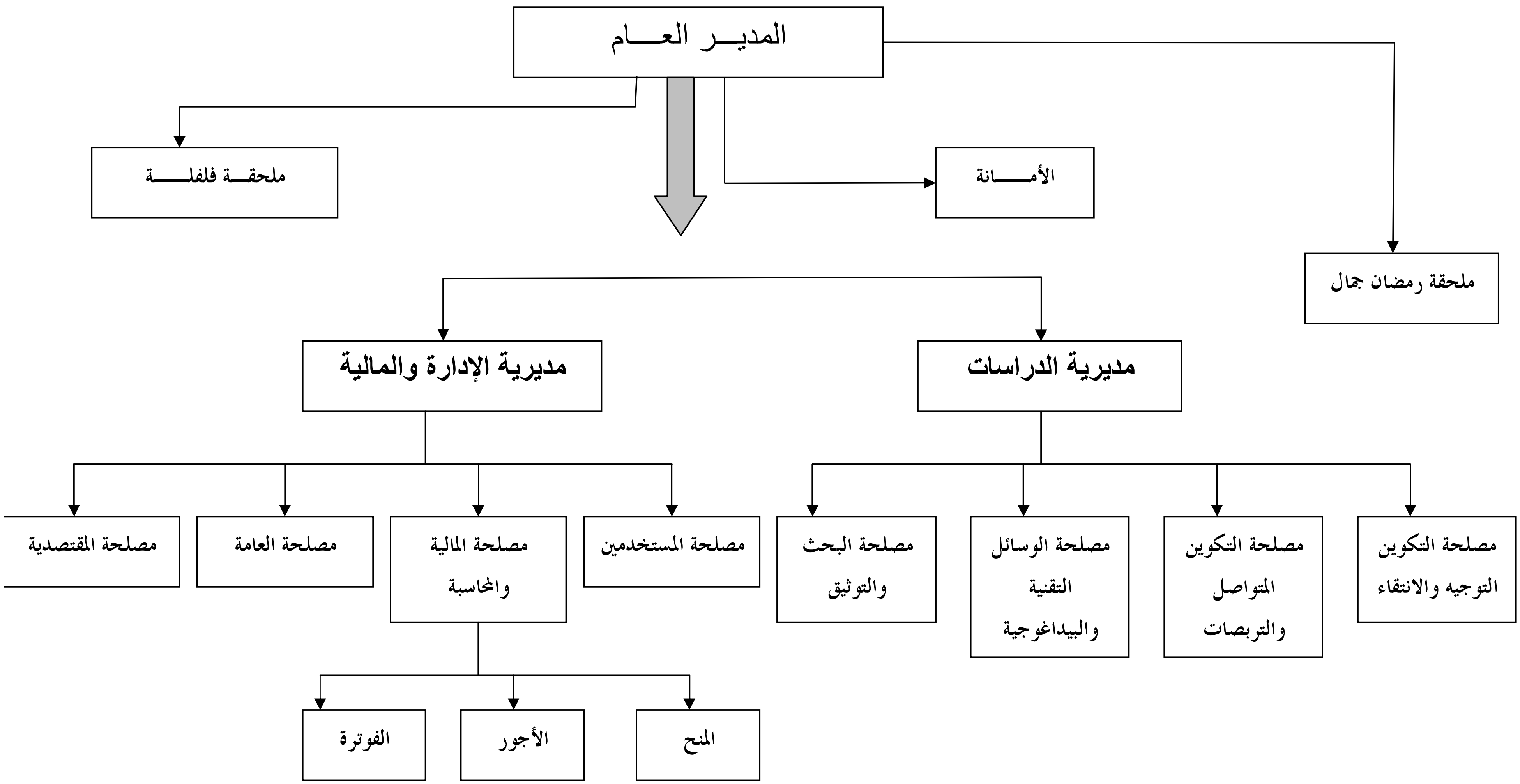
56) ما هي وجهة نظرك في استراتيجية التكوين بالمعهد ؟

57) ما هي وجهة نظرك في طبيعة العلاقة ما بين استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل ؟

الملحق الثاني

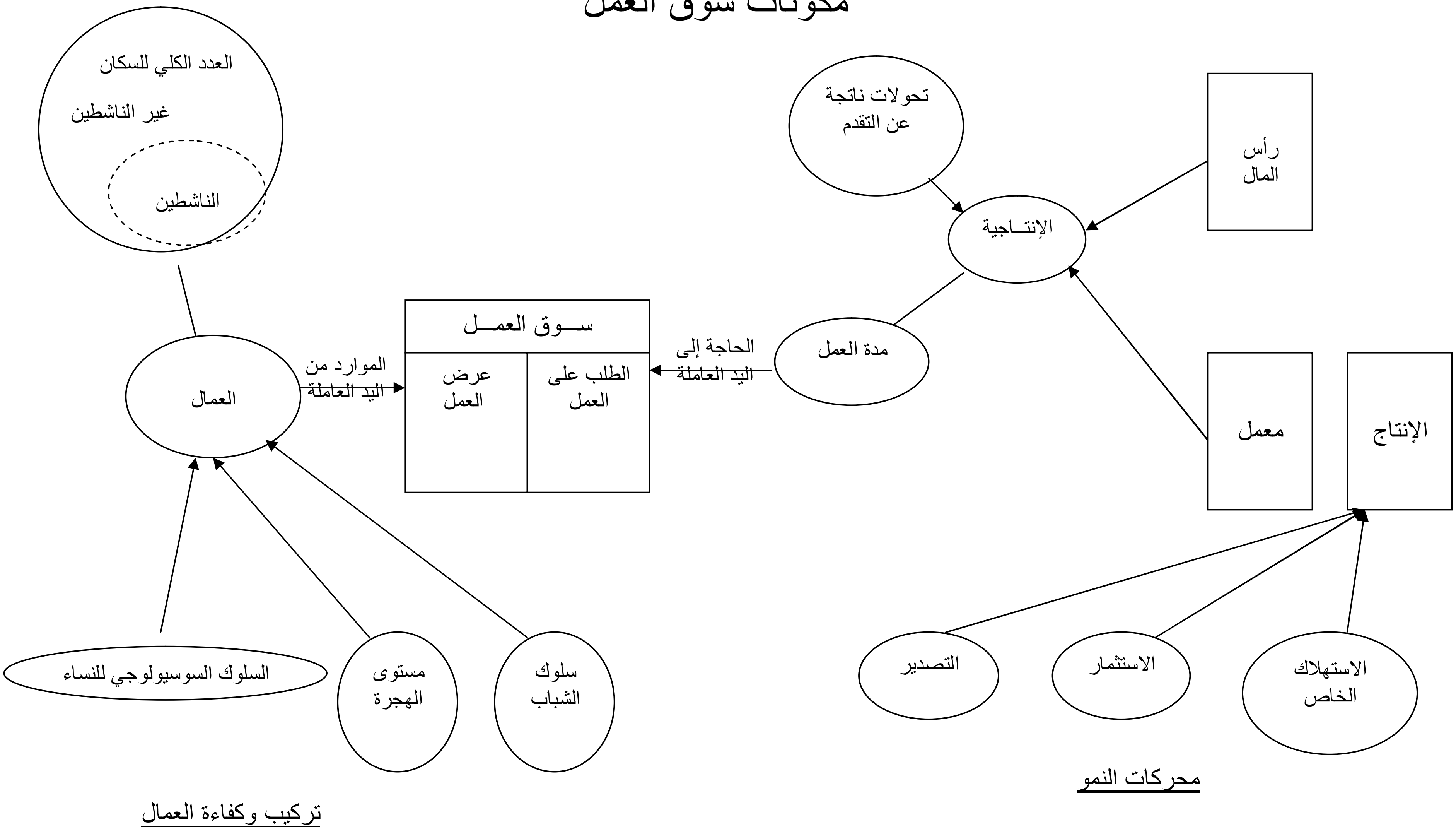
الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين

المقر الإداري: مرج الذيب سكيكدة



الملحق الثالث

مكونات سوق العمل



المصدر: محمد بومدين، واقع العامل المسرح: إشكالية التمهين الاجتماعي في سوق العمل، ص 34.

الملحق الرابع

تقرير حول توزيع الاعتمادات لسنة 2006

المقدمة:

إن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني أمجاز الدشيش يعتبر أول معهد أنشئ بولاية سكيكدة وذلك في 19991 وهذا بفعل المرسوم التنفيذي رقم 395/91 المؤرخ في 1991/10/22 حيث كان مقره عند انطلاقه ببلدية أمجاز الدشيش التي تبعد حوالي 30 كم عن مقر الولاية وكان يشغل مقرا يتوفر على كل المستلزمات، تنازلت عنه المصالح الفلاحية لصالح قطاع التكوين المهني.

الاختصاصات التي كانت تدرس آنذاك هي الاختصاصات التي لها علاقة بالفلاحة وذلك نظرا للطابع الفلاحي للمنطقة من جهة وكذا طبقا للتخصص المحدد قانونا عند إنشاء المعهد.

من الأهداف المسطرة:

- التكفل بالشريحة الشبابية مستوى السنة الثالثة ثانوي على مستوى ولاية سكيكدة في مجال التكوين المهني.
- تدعيم التكوين الفلاحي.
- توفير اليد العاملة المؤهلة في هذا المجال.

هذا وفي سنة 1994 ولضرورات أمنية مستعجلة آنذاك، سخرت السلطات الولائية كل هياكل المعهد لصالح وزارة الدفاع ورحل المعهد وهياكله البيداغوجية والإدارية في أول مرحلة إلى مركز التكوين المهني بالحروش ثم مركز التكوين الفلاحي بالحدائق في مرحلة ثانية وأخيرا في سنة 1997 رحلت نشاطاته إلى مركز التكوين المهني والتمهين بمرج الذيب سكيكدة حيث استقر إلى يومنا هذا.

I- تقديم المعهد:

أنشئ المعهد الوطني التخصص في التكوين المهني أمجاز الدشيش بالمرسوم التنفيذي 395/91 المؤرخ في 1991/10/22 في اختصاص حرف الزراعة.

كما ألحقت بالمعهد في سنة 1999 ملحقتان للتكوين المهني تقعان ببلديتي رمضان جمال وفلفلة وذلك تطبيقا للقرار ما بين الوزارات رقم 99/186.

وفي سنة 2005 تخصص المعهد ثانية في اختصاصات المهن الفلاحية بموجب قرار وزاري رقم 59 المؤرخ في 2004/10/28 ومنذ دورة سبتمبر 2005 والمعهد يفتح في هذه الاختصاصات إلى حين يتم التخلص من الاختصاصات تقنيات التسيير التي ازداد التخرج منها في بداية سنة 2000 بعدما صادقت اللجنة الولائية للتكوين المهني عن تسمية المعهد بالمعهد التكنولوجي لتقنيات التسيير.

موقع المؤسسة:

يقع المعهد بحي الإخوة بوحجة (مرج الذيب) ويتربع على مساحة تفوق 2 هكتار يحده شرقا الحي الجامعي للبنات وغربا المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني سكيكدة، أما من الناحية الشمالية السكة الحديدية والناحية الجنوبية الحي السكني لحي الإخوة بوحجة،

يضم المعهد عدة هياكل إدارية، بيداغوجية يعود تاريخ بناء معظمها إلى بداية الثمانينات الشيء الذي يجعلها في حالة قد لا تدوم طويلا أمام قساوة الأحوال الجوية، هذه الهياكل هي:

- قاعة متخصصة سيسكو cisco
- قاعة متخصصة لمخبر التحاليل الكيميائية يتداول عليها جميع الاختصاصات لشعب المهن، الفلاحة وحماية البيئة وكذا شعب مهن الصناعات الغذائية.

- ورشة كبيرة تشمل قاعة للمطالعة،مكتبة وقاعة للإنترنيت قيد التهيئة من طرف مديرية التكوين المهني.
- قاعة متخصصة أعمال تطبيقية للإعلام الآلي.
- قاعة متخصصة صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
- أربعة عشر (14) قاعة دراسية.

بالإضافة إلى ورشة مخصصة للنادي والألعاب الرياضية.

<u>الهياكل المشتركة:</u>

- مطعم ذا سعة 120 وجبة في اليوم.
- داخلية سعتها 60 سريرا وحاليا بها 73 سريرا (متربص داخلي) وهناك أشغال جارية لمضاعفة طاقتها إلى 120 سريرا.
- مخزن رئيسي.
- مخزن خاص بالوسائل التقنية والبداغوجية.

<u>الهياكل الإدارية:</u>

<u>جناح الإدارة:</u> طاقته مبنية على أساس إدارة مركز تكوين مهني وليس معهدا وهو ما جعلها غير كافية مما اضطرت إدارة المعهد إلى تهيئة وتحويل بعض الهياكل إلى مكاتب تضم مصالح مختلفة وكما سبقت الإشارة إليه فإن قدم هذه الهياكل تتطلب ترميمات متواصلة وبالتالي نفقات كبيرة.

II- دراسة مخطط الموارد البشرية 2006:

المناصب المالية الدائمة: العدد الإجمالي للمناصب المالية الممنوحة هو 62 بدلا من 60 في السنة الماضية هذا من جهة ومن جهة أخرى فبالرغم من أن المعهد ومن خلال مشروع الميزانية المقدم في نهاية سنة 2005 قد طلب عدة مناصب مالية نذكر منها:

- مسير مطعم.
- رئيس مطبخ.
- مسؤول الداخلية.
- أعوان المطبخ والنظافة.

لتدعيم الموارد الموجودة حاليا وأيضا لمواجهة التوسع المنتظر للداخلية، إلا أن الإدارية المركزية لم تمنح إلا منصبين إثنين وهما:

- مناول مطعم 5/3
- غاسلة أواني 5/3.

الشيء الذي يعتبر غير كاف وكان من الأحسن أن تمنح المناصب المذكورة أولا (مسير مطعم، رئيس مطبخ، مسؤول الداخلية) أما بخصوص مناصب الأساتذة فتم الاحتفاظ بنفس العدد الممنوح خلال السنة المالية الفارطة.

- 14 أستاذ متخصص صنف 2.
- 06 أساتذة متخصصين صنف 1.
- 01 أستاذ التعليم.

ويوجد من بين هذه المناصب منصب واحد شاغر (أستاذ صنف 2) وسوف يتم إخلاء منصبين آخرين في نفس الصنف أحدها رقي صاحبه إلى رئيس مصلحة والثاني في حالة انتداب.

III - مناقشة توزيع الإعتمادات المالية الممنوحة لسنة 2006:

الفرع الأول: نفقات المستخدمين

الباب 1: أجور العمال الدائمين والمتعاقدين والأجانب:

خصص لها مبلغ 8.225.000.00 أي بزيادة عما أستهلك خلال سنة 2005 تقدربـ 306.275.00 وذلك يرجع إلى أن ثلاثة أساتذة تم توظيفهم في 2005/11/20 وأيضا لتغطية الترقية الدرجية.

الباب 2: المنح والعلاوات المختلفة: خصص لهذا الباب 8.502.860.00 أي بنقص حوالي 1.0024.000.00 وذلك لأننا لم نأخذ بعين الإعتبار الساعات الإضافية للأساتذة المؤقتين إلا عن الفترة من 2006/01/01 إلى 2006/06/30، أمكا السداسي الثاني فتخصص إعتماداته في الميزانية الإضافية(أنظر الجدول المرفق)

الباب 3: العمال المؤقتين: خصص لهذا الباب مبلغ 3.500.000.00 أي بنقص 100.000.00 مقارنة بالسنة الماضية وحسب الجدول المذكور أعلاه فإن المبلغ الضروري لتغطية أجرة كل العمالالمؤقتين حسب المناصب الممنوحة هو 3.600.000.00 إلا أننا ومن أجل أن نبقى في حدود الإعتمادات الممنوحة فإننا نكون مضطرين إلى عدم إستعمال كل المناصب خلال السنة.

فـ/ ي المناصب المالية المؤقتة

تمت المحفظة على نفس المناصب الممنوحة خلال سنة 2005 وهي كالتالي:

- 05 عمال مؤقتين باليوم(حراس)
- 25 عامل مؤقت بالساعة

هذه المناصب مستعملة في ميادين:

- الحراسة
- المطعم
- الصيانة والنظافة
- الأعمال الإدارية

وذلك حسب الجدول الموالي:

الباب 4: المنح وشبه الرواتب: خصص لهذا الباب 1.000.000.00 دج أي بزيادة قدرها 500.000.00 دج عن السنة الماضية ورغم ذلك فإن هذا المبلغ يعتبر غيركاف بحيث أن الحساب الدقيق لمنحة وشبه رواتب المتربصين والمتمهنين المتواجدين زيادة على مديونية سنة 2005 يقدر بـ8.340.000.00 (أي أن العجز هو 1.340.000.00 أنظر الجدول المرفق) منها ديون سنة 2005 وهي:

- متربصين: 812.500.00
- متمهنين: 442.500.00

أي بمجموع: 1.255.000.00 وذلك حسب الجدول التالي:

الباب5: الأعباء الإجتماعية: خصص له إعتماد قدره 5.960.000.00 بما في ذلك المنح العائلية التي تحسب على نفقات المستخدمين بمبلغ 760.000.00 والإحتياج يقدر بمبلغ 6.500.000.00 دون المنح العائلية أي أن العجز يقدر بـ 1.300.000.00 دج وهو اللازم لتغطية ديون السنة الماضية.

- الضمان الإجتماعي 25 % هو : 620.000.00

- الضمان الإجتماعي للمتربصين والمتمهنين 1و2 % هو: 680.000.00

<u>الفرع الثاني</u>: نفقات تسيير المصالح

<u>الباب1:</u> تسديد نفقات المهام وغيرها: خصص نفس مبلغ السنة الماضية مع زيادة طفيفة 366.000.00 هذه الإعتمادات تغطي على الخصوص نفقات تنقل الأساتذة للتربصات البيداغوجية وتحسين المستوى زيادة على المهام الأخرى وكراء الحافلات لتنقل المتربصين للزيارات البيداغوجية بالإضافة إلى نفقات الإستقبال خلال المناسبات والأبواب المفتوحة...إلخ.

<u>الباب2</u>: الأدوات والأثاث المكتبي: خصص له نفس المبلغ المخصص في السنة الماضية 1.190.000.00 دج حيث يتم اقتناء العتاد والأثاث المكتبي، عتاد الإعلام الآلي ومستهلكات العتاد التقني والبيداغوجي، مواد التدريب بحيث أن أغلب المكاتب مستها فياضانات نوفمبر 2004 وتتطلب التجديد تدريجيا، زيادة على الصيانة الضرورية للتجهيزات المتواجدة. –

<u>الباب5و6(التغذية):</u> نلاحظ أن هناك زيادة تقدر بـ 800.000.00 دج مقارنة بالسنة الماضية وذلك لتغطية الديون المتبقية من السنة المالية السابقة.